



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



EXPERTISE
FRANCE
GROUPE AFD

COLLECTION
MÉTHODOLOGIES

Janvier 2025

Réf.: DO_GUo6

Guide pratique pour la gestion de projet

ÉDITION
2025

Collection **MÉTHODOLOGIES**

Pour télécharger le **Guide en version pdf** (FR/EN) et accéder aux principaux **documents de référence et procédures**, rendez-vous sur :
<https://magellan.expertisefrance.fr/gerer-mon-projet-0>

Pour bénéficier de **conseils pratiques, d'outils et d'exemples** issus des projets mis en œuvre par l'agence, rejoignez la **Communauté Gestion de projet** depuis le Learning Hub :
https://laruche.afd.fr/jcms/p_2543012/fr/gestion-de-projet

Pour partager **vos propositions de correction et d'amélioration** du Guide, adressez-nous un message à l'adresse suivante :
gestion-projet@expertisefrance.fr



PUBLICATION

Direction des Opérations, Expertise
France

COORDINATION

Cassilde BRENIÈRE
Yohan CUSMANO
Dominique DE LONGEVIALLE
Etienne LIBERTY
Emmanuel MOUNIER
Zoé RIO-MASSAROTTO

CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES

Pierre-François ANDRE
Ivanka ANGELOVA
Elise ANGER
Gilles ARQUIER
Ghislaine AUMONIER DE CASLOU
Carolina BALLESTER
Christophe BARAT
Sahra BLONDEAU
Bennett BOULOGNE
Chloé BRION
Morgane CARIOU
Catherine CAYOL
Xavier CHAMBARD
Florian CHAPPART
Justine CHERUEL
Grégoire COLSON
Yvan CONOIR
Ronan CORLAY
Eléonore COURT
Valérie DELORS
Nemdia DACENEY
Nahed DETEMMERMAN-OUESLATI
Lara DOURTHE
Victoria DUSSARDIER
Agathe DURAND
Jacques Fabrice ELLA
Martin FORTES DELACROIX
Alice FRITEAU
Axel GAMET
Noëlle GIRAUD
Gabriela GONCIULEA
Valentin GRANGE
Caroline GUIDEMANN
Clara GUILHEM
Thomas HERNANDEZ

Lucas IVERNEL
Nicolas JACQUEMARD
Doris KOPIEJWSKI
Dehbia KROUK
Vincent LECOMTE
Nadine LEGRET
Louise LE MINOR
Valentine MAILLET
Emilie MAIRESSE
Emmanuelle MAISONNAVE
Nathalie MARCQ
Lise MINISCLOUX
Clémentine MOIROUD
Eliza MONSONIS
Camille MOREAU
Estelle MURAZ
Allasra NAORGUE
Haoudjati OUSSOUFA
Mélina PANGALOS
Dorian PETEY
Louise POUDRET-HARDY
Clémence RACIMORA
Qamar RAMI
Anthony REGO
Anthony RENAUDIER
Zélie ROCHE
Natalia RODRIGUEZ CORZO
Stéphane ROGNON
Diane ROUXEL
Frédéric SANSIER
Gregoire SCHAEFFER
Sophie SCHAPMAN
Didier SEING YADIA
Myung-Je SHIN
Jean- Mathieu SIMMINGER
Simon SOUSTELLE
Paul VANETTI
Stéphane VILLEGAS
Melanie XUEREB

PHOTOS

Freepik - Expertise France - AFD

DATE DE PUBLICATION

Janvier 2025

COPYRIGHT

Ce guide peut être utilisé ou reproduit
sous réserve de mentionner la source et
uniquement pour un usage non commercial.

Sommaire

Acronymes

9

Préface

10

Introduction

12

1. Ce guide pour qui et pour quoi faire

12

2. Comment utiliser ce guide ?

13

Principes et repères

14

1. Le projet et la gestion de projet

14

2. Les acteurs de la gestion de projet

15

3. Le cycle de projet à EF

18

4. La qualité des projets à EF : le Référentiel Projet

21

PARTIE 1

Phase de

développement

24

INTRODUCTION : rappel de la procédure de développement et d'engagement de projet

25

CADRAGE

27

1. Créer un code projet ATLAS

28

2. Préciser l'opportunité de projet

28

a) Le périmètre du projet envisagé

28

b) Le cadre contractuel envisagé avec le bailleur

29

c) Le rôle d'EF, dans le cas de projets en groupement d'opérateurs (consortium ou MPCA)

30

d) L'identité du département opérationnel porteur du projet

31

e) La nécessité de mobilisation du fonds de soutien (projet UE ou bailleurs étrangers)

31

f) La nécessité ou non de mobiliser un cofinancement (projet UE ou bailleurs étrangers)

32

g) La nécessité de solliciter des ressources financières pour appuyer le développement du projet (FPP/FDP/Fonds Justice)

32

3. Valider l'opportunité de projet (CODEV 0)

33

| | | | |
|---|-----------|---|------------|
| 4. Préparer le développement du projet | 35 | 2. Définir le mode opératoire | 60 |
| a) La mise en place d'une équipe pour mener le développement du projet | 35 | a) Les modalités de mise en œuvre du projet | 60 |
| b) Le développement d'un rétroplanning pour planifier le processus | 37 | b) Les partenaires et leur rôle dans la mise en œuvre du projet | 62 |
| IDENTIFICATION | 39 | c) Le schéma contractuel du projet | 64 |
| 1. Réaliser un diagnostic de situation | 40 | d) Les enjeux liés à l'implantation | 70 |
| a) L'analyse du contexte (pays, région, secteur) | 40 | e) Les enjeux liés à la mutualisation des services support | 71 |
| b) L'analyse des parties prenantes | 41 | f) L'organigramme de l'équipe projet | 73 |
| c) L'analyse des besoins, des demandes et des ressources | 44 | g) La gouvernance du projet | 77 |
| 2. Définir la logique d'intervention | 46 | h) Les synergies et complémentarités avec d'autres projets ou programmes | 79 |
| a) L'analyse du (ou des) problème(s) principal(aux) | 46 | 3. Dimensionner les fonctions d'appui transverses | 81 |
| b) La théorie du changement | 47 | a) Le dispositif de Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA) | 81 |
| c) L'identification des risques projet | 48 | b) Les enjeux liés à la communication et à la visibilité | 82 |
| d) La notation ODD | 49 | c) Les enjeux liés à la sécurité des opérations | 84 |
| e) La validation de la logique d'intervention du projet | 52 | PRÉ-PLANIFICATION | 85 |
| PROGRAMMATION | 53 | a) Le plan de passation des contrats | 85 |
| 1. Formaliser le cadre de résultats et de redevabilité du projet | 53 | b) Le plan de maîtrise des risques | 86 |
| a) Le cadre logique | 53 | c) Le chronogramme d'activités | 87 |
| b) Les indicateurs de redevabilité | 55 | BUDGÉTISATION | 89 |
| | | a) Le cadrage budgétaire | 89 |
| | | b) La préparation du budget détaillé | 90 |
| | | c) L'analyse de rentabilité interne (ARI) | 93 |
| | | CONSOLIDATION | 94 |
| | | a) La rédaction de l'offre technique | 94 |
| | | b) Le contrôle qualité final | 100 |
| | | VALIDATION ET ENGAGEMENT | 101 |
| | | NÉGOCIATION ET SIGNATURE | 103 |

PARTIE 2

Phase de lancement

104

INTRODUCTION : le lancement, une phase clé pour un projet réussi

105

METTRE EN PLACE LE CADRE DE GESTION CONTRACTUELLE

106

1. Développer la fiche de revue de contrat 106
2. Mettre à jour les informations projet et contrat dans ATLAS 107
3. Mettre en place le système d'archivage du projet 108
4. Lancer la procédure d'exonération fiscale 110

METTRE EN PLACE LES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES

111

1. Ouvrir (ou rejoindre) un bureau projet 111
2. Acheter (ou louer) les équipements du projet 113
3. Déployer le dispositif de sécurité du projet 114
4. Mettre en place les moyens de paiement du projet 115

INSTALLER L'ÉQUIPE PROJET

116

1. Revoir l'organigramme du projet 116
2. Développer les fiches de poste (ou les termes de référence) 117
3. Recruter et contractualiser l'équipe projet 121
4. Intégrer et former l'équipe projet 124
5. Formaliser les responsabilités et le fonctionnement de l'équipe 126
 - a) Mettre en place un RACI 126
 - b) Etablir des délégations et mandats de signature 127
 - c) Définir des mécanismes de coordination et de reporting interne 127

DÉPLOYER LE CADRE DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE ET BUDGÉTAIRE

128

1. Planification opérationnelle (Tableau de bord du projet) 128
 - a) Planification globale (onglet 1) 129
 - b) Planification annuelle (onglet 2) 130
 - c) Suivi des Indicateurs (onglet 3) 131
 - d) Plan de gestion des risques (onglet 4) 133
2. Planification budgétaire 134
 - a) Budget prévisionnel pluriannuel 134
 - b) Budget prévisionnel annuel 135
3. Plan de Passation des Contrats (PPC) 136
4. Plan de Suivi-Evaluation-Redevabilité-Apprentissage (SERA) 138
5. Plan d'Action Genre (PAG) 139

METTRE EN PLACE LES PARTENARIATS ET LA GOUVERNANCE

140

1. (Ré)engager les parties prenantes 140
2. Formaliser les contrats de partenariat 141
3. Mettre en place les instances de gouvernance du projet 142

PRÉPARER LA COMMUNICATION DU PROJET

144

1. Identifier et former le (ou la) référent.e communication du projet 144
2. Développer une stratégie et un plan de communication et de visibilité 145
3. Répondre aux exigences de communication et visibilité du projet 147

PARTIE 3

Phase de mise en œuvre

148

INTRODUCTION : exécuter et piloter efficacement le projet en phase de mise en œuvre 149

GÉRER LE CONTRAT BAILLEUR 150

1. Assurer le reporting périodique 150
2. Soumettre et suivre les demandes de paiement 154
3. Réaliser les audits intermédiaires 154
4. Solliciter un avenant au contrat bailleur 156

ACHETER DES SERVICES, DES FOURNITURES OU DES TRAVAUX 158

1. Assurer la passation des contrats 159
 - a) Achats inférieurs à 40 000 € (HT) 162
 - b) Achats compris entre 40 000 € et 200 000 € (HT) 163
 - c) Achats supérieurs à 200 000 € (HT) 164
2. Suivre l'exécution et clôturer le contrat 167
 - a) Veiller au respect des clauses contractuelles 167
 - b) Modifier le contrat 168
 - c) Clôturer le contrat 168

ACHETER DES PRESTATIONS D'EXPERTISE INDIVIDUELLE 169

1. Assurer la passation des contrats 170
2. Suivre l'exécution et clôturer le contrat 172

ATTRIBUER ET SUIVRE UNE SUBVENTION 173

1. Octroyer une subvention 174
 - a) Procédure d'appel à projets (AAP) 174
 - b) Procédure d'attribution directe de subvention (gré à gré) 176
2. Suivre une subvention 178
3. Clôturer une subvention 181

GÉRER LA COMPTABILITÉ ET LES FINANCES DU PROJET 182

1. Payer un fournisseur 183
2. Gérer le compte bancaire ou la caisse 184
 - a) Approvisionner le compte ou la caisse 184
 - b) Tenue du journal de banque ou de caisse 185
 - c) Contrôle mensuel : rapprochement bancaire et inventaire de caisse 185
3. Transmettre les documents comptables 185

GÉRER LA LOGISTIQUE ET LA SÉCURITÉ DU PROJET 186

1. Gérer les actifs du projet 186
2. Assurer la sécurité des opérations 189
3. Organiser les déplacements professionnels 190
 - a) Définir l'objectif et le contenu du déplacement 190
 - b) Etablir une Mission Security Clearance 191
 - c) Etablir un ordre de mission 191
 - d) Organiser la logistique du déplacement 192
 - e) Gérer la sécurité du déplacement 192
 - f) Réaliser le déplacement 193
 - g) Clôturer le déplacement 193

MANAGER L'ÉQUIPE PROJET 194

1. Gérer les temps et les absences 194
2. Effectuer des changements contractuels 195
3. Fixer des objectifs et évaluer la performance 195
4. Développer les compétences des collaborateurs 196
5. Signaler des dysfonctionnements 197

PARTIE 4

***Phase de clôture* 220**

PILOTER LE PROJET 198

1. Assurer le pilotage opérationnel 199
 - a) Le suivi opérationnel en continu 199
 - b) Le rapport de pilotage projet (RPP) 201
 - c) Les revues de projet (annuelle et semestrielle) 203
2. Effectuer le pilotage financier 205
 - a) Le suivi budgétaire mensuel 205
 - b) Le rapport de pilotage projet (RPP) 205
 - c) Le BR et le PA/BI 206
 - d) Les clôtures semestrielles 206

METTRE EN ŒUVRE LE PLAN DE SERA 207

1. Suivre et analyser les indicateurs 207
2. Assurer le reporting des indicateurs 210
 - a) Reporting bailleur 210
 - b) Reporting interne (THEMA) 211
3. Réaliser une évaluation intermédiaire 212
4. Mener des actions d'apprentissage et de capitalisation 213

ANIMER LES PARTENARIATS ET LA GOUVERNANCE 215

1. Accompagner les partenariats 215
2. Animer les instances de gouvernance 216

COMMUNIQUER SUR LE PROJET 217

1. Mener des actions de communication 217
2. Valoriser le rôle des participants du projet 219

INTRODUCTION : les points clé de la phase de clôture 221

FINALISER LES ACTIVITÉS 224

1. Exécuter les dernières activités du projet 224
2. Contrôler et archiver les livrables 225
3. Déployer la stratégie de sortie 226

MENER L'ÉVALUATION ET LA CAPITALISATION DU PROJET 229

1. Conduire une évaluation finale 229
2. Capitaliser l'expérience 232

COMMUNIQUER SUR LES RÉSULTATS DU PROJET 234

1. Consolider les produits de communication 234
2. Valoriser les résultats du projet 235

RÉAFFECTER LES ACTIFS 237

1. Fermer (ou remettre) le bureau 237
2. Transférer les actifs 237

LIBÉRER L'ÉQUIPE PROJET 239

1. Gérer les fins de contrat 239
2. Assurer le retour des collaborateurs expatriés 240

EFFECTUER LA CLÔTURE FINANCIÈRE ET COMPTABLE 241

1. Clôturer les contrats avec les partenaires 241
2. Clôturer la comptabilité du projet 242
3. Clôturer la trésorerie du projet 243

CLÔTURER LE CONTRAT BAILLEUR 244

1. Remettre le rapport final 244
2. Réaliser l'audit final du projet 246
3. Solder les paiements du contrat bailleur 248

CLÔTURER LE PROJET EN INTERNE 249

Acronymes

| | | | |
|----------------|--|---------------|--|
| AAP | Appel à projets | ENABEL | Agence de développement du gouvernement fédéral belge |
| ADD | Avis de Développement Durable | ERF | État de Remboursement de Frais |
| AFD | Agence Française de Développement | ETI | Expert.e Technique International.e |
| AMOA | Assistance à Maîtrise d'Ouvrage | FAPS | Facilité d'Amorçage, de Préparation et de Suivi de projets |
| ANO | Avis de Non-Objection | FDP | Fonds de développement de projets |
| AO | Appel d'Offres | FEXTTE | Fonds d'expertise technique et d'échanges d'expériences |
| AP | Assistant.es de Projet | FIAPP | Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas |
| ARI | Analyse de Rentabilité Interne | FPP | Fonds de préparation de projets |
| BAF | Bon à facturer | FST | Formation Sécurité Terrain |
| BAP | Bon à payer | GES | Gaz à Effet de Serre |
| BR | Budget Révisé | GIEC | Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'évolution du Climat |
| CA | Conseil d'Administration | GIZ | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit |
| CAD | Comité d'Aide au Développement | GOUV | Département Gouvernance |
| CAF | Coordinateur.trice Administratif et Financier | IMPL | Pôle Implantation à l'étranger |
| CAM | Cellule d'Appui Mutualisée (ancienne dénomination des USP) | IOV | Indicateur Objectivement Vérifiable |
| CAP | Comité d'Approbation des Projets | MEAE | Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères |
| CBME | Coopération Bilatérale et Mobilisation de l'Expertise | MG | Moyens Généraux |
| CCA | Cellule Contrats et Achats | MoU | Memorandum of Understanding |
| CDDU | Contrat à Durée Déterminée d'Usage | MPCA | Multi Partner Contribution Agreement |
| CFT | Coordinateur.trice des Fonctions Transverses | NCE | No-Cost Extension |
| CGE | Coût Global Employeur | NDICI | Neighborhood, Development and International Cooperation instrument |
| CHDS | Département Capital Humain et Développement Social | ODD | Objectifs du Développement Durable |
| CL | Cadre Logique | ONG | Organisation Non-Gouvernementale |
| CNB | Conseil National des Barreaux | OM | Ordre de Mission |
| CNCJ | Chambre Nationale des Commissaires de Justice | P2S | Département Paix, Stabilité et Sécurité |
| CODEV | Comités de Développement | OSC | Organisation de la Société Civile |
| COM | Contrat d'Objectifs et de Moyens | PA/BI | Prévision d'Atterrissage/Budget Initial |
| COMEX | Comité Exécutif | PAG | Plan d'Action Genre |
| COPIL | Comité de Pilotage | PATT | Pôle d'Appui Technique Transverse |
| CP | Chargé.es de Projet | PEES | Plan d'Engagement Environnemental et Social |
| CPS | Contrat de Prestation de Service | PPC | Plan de Passation des Contrats |
| CRES | Compte-Rendu d'Évènement Sécuritaire | PSO | Pilotage et Support Opérationnel |
| CSN | Conseil Supérieur du Notariat | RACI | Responsible, Accountable, Consulted, and Informed |
| CSSI | Comité de Sélection et de Suivi des Initiatives | RAF | Responsable Administratif et Financier |
| CU | Coordinateur.trice d'Unité | RDC | République Démocratique du Congo |
| DAF | Direction des Affaires Financières | RH | Ressources Humaines |
| DAJ | Département des Affaires juridiques | RGPD | Règlement Général de Protection des Données |
| DBR | Demandes-Besoins-Ressources | ROM | Results-Oriented Monitoring Review |
| DCE | Dossier de Consultation des Entreprises | RP | Responsables de Pôle |
| DD | Département Développement Durable | RPP | Rapports de Pilotage Projet |
| DEPSAN | Département Santé | SERA | Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissage |
| DFT | Direction des Fonctions Transverses | TdC | Théorie du changement |
| DGDDI | Direction Générale des Douanes et Droits Indirects | TdR | Termes de Référence |
| DGFIP | Direction Générale des Finances Publiques | TVA | Taxe sur la Valeur Ajoutée |
| DO | Direction des Opérations | UE | Union Européenne |
| DoA | Description of Action | UN | United Nations |
| DP | Direction Pays | USP | Unité de Support Projet |
| DSI | Direction des Systèmes Informatiques | VIA | Volontariat International en Administration |
| DSO | Département Sécurité des Opérations | VSI | Volontaire de la Solidarité Internationale |
| DSP | Département de la Stratégie et des partenariats | | |
| DT | Département Thématique | | |
| EDI | Département Economie Durable et Inclusive | | |
| E&S | Environnemental et Social | | |
| EF | Expertise France | | |



Cassilde Brenière

*Directrice générale adjointe
en charge des opérations*

Préface

Prévue depuis l'origine de ce chantier en 2023, la publication de cette deuxième édition de notre *Guide pratique pour la gestion de projet* est positive à plus d'un titre.

Elle témoigne d'abord de notre capacité à anticiper des besoins, à se fixer des objectifs et surtout s'y tenir – en somme à gérer un projet ! Il s'agit en l'espèce d'un chantier interne mené au titre du pilier Efficience opérationnelle de notre Plan de transformation, mais le parallèle avec nos projets de coopération est valable à divers égards. Il a notamment fallu mobiliser dans des délais contraints des compétences nombreuses et variées au sein de l'agence et les faire converger pour élaborer un ouvrage commun. Le résultat est là ! Merci donc à tous les contributeurs et contributrices des différentes entités opérationnelles, fonctionnelles ou transverses d'avoir pris le temps, en plus de leurs responsabilités quotidiennes, pour y parvenir.

D'autre part, les mises à jour apportées à cette nouvelle édition, un peu plus d'un an seulement après la précédente, montrent à quel point notre agence reste dynamique, continue de se consolider et d'évoluer avec son environnement pour mieux relever les défis actuels et futurs. Elles concernent notamment les avancées réalisées en 2024 en matière de décentralisation avec la structuration du Département géographique, l'ouverture et l'opérationnalisation des premières Directions pays mais aussi le déploiement de nouvelles Unités de Support de Projets (USP). Elles concernent aussi l'amélioration continue de nos processus de développement, le déploiement de nouveaux outils de pilotage des portefeuilles de projets en exécution mais aussi le renforcement de nos pratiques d'évaluation et de capitalisation dans un souci d'apprentissage collectif. De nouvelles étapes importantes de notre transformation s'annoncent déjà pour 2025 avec en particulier le déploiement d'OGOP, le nouveau système d'information opérationnel, que nous préparons activement depuis déjà plusieurs mois et qui permettra d'optimiser nos processus de gestion opérationnelle.

« Last but not least », cette édition 2025 est proposée cette fois aussi en anglais pour tous nos collègues non francophones qui sont de plus en plus nombreux. Cela résulte d'un ancrage plus local de nos activités et de l'internationalisation de nos compétences qui sont gages d'une pertinence accrue dans nos interventions. Cette version anglaise du Guide doit ouvrir la voie d'un chantier de traduction plus systématique de notre documentation et de nos outils opérationnels. Sa dématérialisation sous un format Wiki contribuera aussi à un accès facilité depuis le terrain et à une mise à jour plus fluide.

Les objectifs fondamentaux du Guide pratique pour la gestion de projet restent eux inchangés. Il s'agit toujours de renforcer la qualité et l'impact des projets mis en œuvre par l'agence, tout en améliorant l'efficacité de nos actions et notre redevabilité. En interne, il vise à offrir un cadre structurant, une méthodologie commune et des outils concrets aux gestionnaires de projet qui peuvent en plus compter sur une formation dédiée qui a été déployée en parallèle. Tous ces outils doivent contribuer à améliorer les conditions d'exercice de leurs responsabilités et leur qualité de vie au travail.

Sans mauvais jeu de mots, c'est tout cela qui nous guide !

« Les objectifs fondamentaux du Guide pratique pour la gestion de projet restent eux inchangés. Il s'agit toujours de renforcer la qualité et l'impact des projets mis en œuvre par l'agence, tout en améliorant l'efficacité de nos actions et notre redevabilité. ».

Introduction

1. CE GUIDE POUR QUI ET POUR QUOI FAIRE ?

Le présent guide a pour finalité l'opérationnalisation des principales procédures, exigences et bonnes pratiques d'Expertise France en matière de gestion de projet, principale modalité d'intervention de l'agence dans ses actions de coopération technique internationale.

Concevoir et gérer des projets visant des changements positifs et durables est tout sauf simple. Les modes opératoires sont parfois complexes, les contextes d'intervention changeant, les défis opérationnels nombreux, les relations partenariales parfois compliquées, les procédures internes et règles bailleur denses. Si la formulation, la planification ou encore la mise en œuvre du projet sont mal conçues ou exécutées, de nombreux défis et contraintes menaceront sa capacité à concourir véritablement à l'amélioration des conditions de vie et à la concrétisation des objectifs du développement durable dans les pays partenaires de la France et de l'Union européenne.

Pour mener à bien le projet, l'équipe projet et les collaborateurs.trices et services qui l'appuient sur le terrain comme au siège doivent pouvoir anticiper et gérer au mieux ces défis et contraintes. Trop souvent, les difficultés rencontrées par les projets sont justifiées – notamment au moment de la météo des projets, des revues de projet ou lors des évaluations – par des circonstances qui étaient « hors de notre contrôle », propres au « contexte » ou relatives à la « gouvernance ». Bien que ces explications soient souvent valides, elles évitent parfois de reconnaître que le projet aurait pu être mieux conçu, planifié plus précisément et géré autrement aux différentes étapes du cycle du projet.

Afin de garder la maîtrise des projets – et réduire l'écart entre ce qui était initialement prévu et la réalité constatée – les équipes projet doivent disposer des méthodes et outils nécessaires pour identifier et corriger proactivement les difficultés qui

pourraient avoir un impact, tout en appliquant les procédures idoines prévues pour le bon fonctionnement de l'agence. Ce guide introduit tout d'abord les principes et repères qui encadrent la gestion de projet à Expertise France. Il détaille ensuite les attendus, les étapes clés, les procédures, outils et bonnes pratiques à mobiliser par les équipes à chaque phase du cycle de projet.

Ce guide est destiné à un large public de collaborateurs et collaboratrices concernés de près ou de loin par la conception et la gestion de projets au sein de l'agence, notamment :

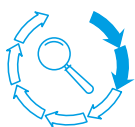
- Les Chargé.e.s de projet et Chef.fe.s de projet (et assimilés),¹ en charge du développement et de la conduite opérationnelle des projets au quotidien ;
- Les membres des équipes projet basés sur le terrain, qu'ils soient chargés de l'appui opérationnel (ou programme), des services supports, ou des fonctions transverses ;
- Les Expert.e.s, consultant.e.s et prestataires de service qui interviennent en appui aux projets ;
- Les partenaires de mise en œuvre des projets, lorsqu'ils existent ;
- Les collaborateurs et collaboratrices des départements opérationnels et transverses du siège, en charge d'appuyer les différentes étapes et dimensions de la mise en œuvre des projets.

Regroupant l'ensemble des procédures, outils et cadres existant à un instant T au sein de l'agence - qui par essence évoluent constamment - il a vocation à être régulièrement actualisé et enrichi pour demeurer pertinent et utile au travail des équipes.

(1) À Expertise France, il existe différentes appellations et terminologies pour désigner les Chef.fe.s de projet et assimilés : Coordonnateur.trice de projet, Chef.fe d'équipe, Responsable de projet, Directeur.trice de projet, Team leader... Par souci de simplicité, le terme de Chef.fe de projet sera privilégié tout au long de ce guide pratique.

2. COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Le guide pratique est divisé en 4 parties, selon les phases du cycle de projet au sein d'Expertise France :

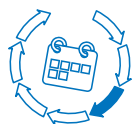


PHASE DE DÉVELOPPEMENT

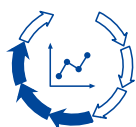
Pour chacune des phases, les principaux processus, outils et ressources à disposition des équipes de l'agence sont décrits de la manière la plus simple et concrète possible, afin que le guide devienne un outil de gestion et de pilotage de projet au quotidien.

Concrètement, à chaque étape du cycle de projet, le guide propose :

- La définition des concepts et étapes clé pour permettre la diffusion de pratiques communes de la gestion de projet au sein de l'agence ;
- Des conseils pratiques pour aiguiller les équipes et se poser les « bonnes questions » ;
- Des outils internes, des illustrations et des ressources externes pour engager concrètement le travail ;
- Le rappel des procédures, notes internes et guides méthodologiques existant pour garantir le respect du cadre agence.



PHASE DE LANCEMENT



PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Le guide propose des étapes et des recommandations méthodologiques, qu'il convient évidemment d'adapter aux spécificités (instrument de financement, modalités contractuelles, calendrier de signature...) et au niveau de complexité du projet envisagé (projet en consortium/MPCA, projet inter-DT, nouvelle géographie ou nouveau secteur d'intervention pour EF, typologie d'activité...).



PHASE DE CLÔTURE

Si elles doivent théoriquement être suivies de façon chronologique, ces étapes nécessitent en réalité souvent des allers-retours de l'une à l'autre (ainsi les risques projets identifiés peuvent nous amener à revoir la théorie du changement simplifiée, une analyse complémentaire des besoins peut nous amener à reconsidérer l'analyse des problèmes qui avait été conduite, etc.). Le guide doit donc être utilisé de façon pragmatique afin de permettre une gestion de projet la plus efficace et agile possible.

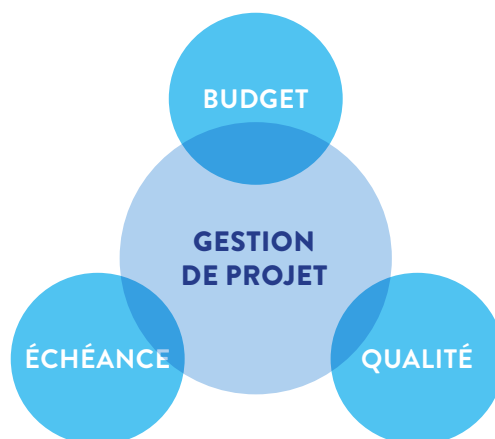
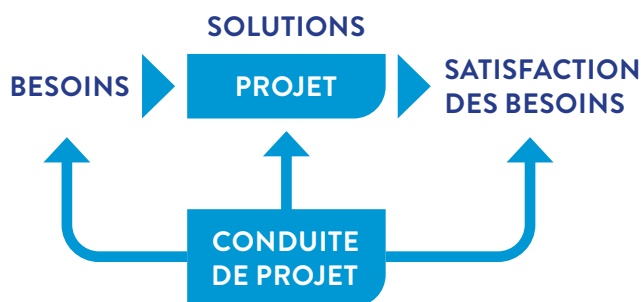
Principes et repères

1. LE PROJET ET LA GESTION DE PROJET

Le projet est une forme d'organisation des affaires collectives apparue dans l'après Seconde Guerre mondiale qui a rapidement gagné de nombreux secteurs d'activité, constituant notamment l'un des instruments principaux de l'aide publique au développement et de la coopération internationale. De nombreuses définitions de ce qu'est un projet de développement existent au sein des différents opérateurs et institutions de référence du secteur de l'aide, c'est pourquoi nous proposons de retenir cette définition synthétique de ce qu'est un projet de développement :

« Le projet de développement est un ensemble d'activités cohérentes, dépendantes les unes des autres, visant à atteindre un ou des objectif(s) déterminé(s) pour répondre à des besoins identifiés. Il est doté de moyens dédiés – humains, financiers, techniques – limité dans le temps et répond à des spécifications précises ».

On peut ajouter qu'un projet fonctionne comme un dispositif à double détente car **« sa mise en œuvre vise des objectifs propres mais elle est également censée servir de levier de transformation de l'action publique à plus grande échelle »**.²



La gestion de projet (ou encore la conduite de projet, l'ingénierie de projet ou le management de projet) est l'ensemble des actions visant à organiser le bon déroulement d'un projet et à en atteindre les objectifs en temps et en heures selon les objectifs visés. Elle consiste à appliquer les méthodes, techniques, et outils de gestion spécifiques aux différentes étapes du projet, de l'analyse de l'opportunité jusqu'à l'achèvement du projet. Une bonne gestion de projet doit permettre d'atteindre les objectifs fixés (résultats) tout en respectant le cadre de ressources (budget), les échéances (plan d'action) et la qualité (réalisations, procédures). Le travail du ou de la Chef.fe de projet consiste à garantir l'équilibre entre ces contraintes, par essence interconnectées.

NB : Bien que le projet soit la principale modalité d'intervention d'EF (environ 375 projets en cours pour un chiffre d'affaires autour de 450 M€ en 2024), toutes les actions de coopération technique de l'agence ne sont pas exécutées en « mode projet » (en particulier la mobilisation d'expertise individuelle et les activités de coopération bilatérale des administrations appuyées par le département CBME).

(2) *Projectified Politics – Temporary Organisations in a Public Context* Introduction to the special issue Stefan Sjöblom, Karl Löfgren and Sebastian Godenhjelm (2014)

2. LES ACTEURS DE LA GESTION DE PROJET

La conduite d'un projet peut être assurée, mais pas systématiquement, par une équipe de projet placée sous la responsabilité d'un.e responsable de projet, généralement appelé.e Chef.fe de projet.³

| | |
|--------------------------------------|---|
| <i>La Chefferie de projet</i> | Le ou la Chef.fe de projet est directement responsable de la bonne réalisation technique et financière du projet, c'est-à-dire de l'atteinte des objectifs dans le respect de la planification et du budget annoncés. |
|--------------------------------------|---|

D'autres collaborateurs et collaboratrices sont généralement intégrés à l'équipe projet, que ce soit pour soutenir la mise en œuvre des aspects programmatiques, support ou transverses du projet :

| | |
|---|---|
| <i>Les Personnels Opérationnels (ou Programme)</i> | Les membres opérationnels de l'équipe projet assurent la mise en œuvre directe des activités. Ils peuvent être en charge de la mise en œuvre d'un résultat ou d'une activité sous la supervision du ou de la Chef.fe de projet. Ils sont Responsables de composante, Assistants de projet, Officiers de liaison, Experts ou Assistants technique. |
|---|---|

| | |
|-------------------------------------|---|
| <i>Les Fonctions Support</i> | Les aspects supports (administration, finances, achats, logistique, etc.) sont assurés par des fonctions distinctes pouvant être mutualisées sur le terrain ou assumées par le siège. Ils sont Responsables Administratif et Financier, Comptables, Logisticiens, Acheteurs, Chauffeurs, etc. |
|-------------------------------------|---|

| | |
|---|---|
| <i>Les Fonctions Transverses</i> | Les fonctions transverses sont également assumées par des acteurs pouvant être sous la supervision directe du ou de la Chef.fe de projet ou de Responsables. Ils ou elles sont Chargé.e.s de Suivi-Evaluation, de Communication, de la Sécurité, etc. |
|---|---|

L'équipe projet bénéficie du soutien des équipes opérationnelles et support du siège, qui veillent à la conformité des activités avec les règles contractuelles du bailleur de fonds et le cadre de gestion de l'agence. Selon le degré d'autonomie accordée au projet, en lien avec le processus de décentralisation (voir ci-dessous), l'équipe du siège appuie directement la mise en œuvre des activités, fournit de l'appui-conseil pour garantir la bonne utilisation des procédures, exerce un rôle de contrôle qualité et/ou assure le pilotage opérationnel et stratégique des actions menées.

| | |
|---|---|
| <i>L'équipe d'appui au Siège</i> | Les Directeurs.trices de département (DD), Responsables de pôle (RP) et Coordinateurs.trices d'Unité (CU) ou le cas échéant Directeurs.trices Pays assurent la gestion des équipes et le pilotage stratégique. Les Chargé.es de projet (CP) et Assistant.es de projet (AP) assurent le suivi du projet et vérifient le respect des aspects budgétaires, temporels et de qualité des réalisations du projet. Ils sont appuyés par des référent.e.s techniques et méthodologiques (CAF, Coordinateur.trice SERA) et assurent l'interface avec les services d'appui transverses de l'agence (DAF, DAJ, IMPL, DSO, unité SERA, etc.). |
|---|---|

(3) A noter que les acteurs qui interviennent sur la phase de développement ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux en charge de la phase de mise en œuvre. Ce sont généralement les CP qui pilotent le processus de développement, avant que l'équipe projet en charge de la mise en œuvre – à commencer par le ou la Chef.fe de projet - ne soit recrutée.



La décentralisation des opérations à Expertise France

Objectif stratégique : Chantier majeur du Plan de transformation de l'agence,⁴ la décentralisation des opérations vise à assurer une présence plus effective d'EF sur le terrain, ainsi qu'à accroître l'efficacité opérationnelle et l'agilité des projets. L'objectif de cette décentralisation est de responsabiliser, organiser et outiller les équipes terrain et siège afin de positionner chaque échelon à un niveau de subsidiarité adapté et efficace.⁵ Ce processus doit permettre de rapprocher le « centre de gravité » de la gestion des projets au plus près des partenaires et des bénéficiaires finaux pour répondre au mieux à leurs besoins et les accompagner plus efficacement. En parallèle, il vise à renforcer les moyens (outils) et capacités (de prise de décision) des opérationnels sur le terrain dans le pilotage et la mise en œuvre des projets, allant du rapprochement des services support (bureau mutualisé et USP) à la gestion du portefeuille (Direction pays) afin d'accroître leur disponibilité, leur réactivité et leur efficacité.

Etat d'avancement : Cette stratégie, pilotée en interne depuis 2024 par le « COPIL Décentralisation » et « la Task force Décentralisation » (en appui),⁶ s'est matérialisée au cours des dernières années par le déploiement d'Unités de Support Projet - USP (anciennement appelées Cellules d'Appui Mutualisées - CAM) dans certains pays et la création de Directions Pays (DP) pour assurer un appui opérationnel et un pilotage stratégique de proximité. Ces Directions pays, réponse organisationnelle à la taille critique atteinte par l'agence dans certains pays,⁷ sont directement rattachées au Département géographique, le nouveau département opérationnel créé en 2023 aux côtés des 6 départements thématiques préexistants (EDI, GOUV, P2S, DD, CHDS et DEPSAN).

Enjeux pour la gestion de projet : La décentralisation implique de repenser la répartition des rôles et des responsabilités entre le siège et le terrain, pour garantir une meilleure coordination et efficacité des actions. Elle vise à déléguer des prérogatives opérationnelles aux équipes terrain tout en repositionnant progressivement les services du siège dans un rôle de « backstopping ». L'objectif de ce « backstopping » est de garantir que les équipes sur le terrain disposent des moyens nécessaires pour mener à bien leurs activités tout en maintenant un lien fort avec la structure centrale pour le suivi stratégique et le contrôle qualité. Parallèlement, les projets bénéficient d'un pilotage local plus adapté aux réalités du terrain, notamment dans les pays où la taille critique de l'agence le justifie. La représentation institutionnelle de l'agence est également renforcée auprès des partenaires bénéficiaires, des représentations locales des bailleurs, de l'AFD et des ambassades.

Modèles de dispositifs opérationnels : Dans ce contexte de décentralisation accrue des opérations, les projets d'EF sont mis en œuvre à travers cinq modèles (ou « archétypes ») de dispositifs opérationnels allant du projet essentiellement géré depuis le siège (M1) jusqu'à la gestion intégrée au sein d'une Direction pays (M5). Le « rattachement » d'un projet donné à l'un de ces modèles de gestion s'anticipe dès son développement. Il résulte bien sûr du degré de décentralisation de la structure EF préexistante dans le pays d'intervention,⁸ des caractéristiques du projet concerné (type d'activité, taille, durée, montant), mais également d'autres critères tels que le profil des membres de l'équipe projet (expertise, séniorité, etc.), du mode de fonctionnement du département opérationnel porteur voire de facteurs exogènes comme la distance, la langue de travail (accès à la documentation, applicatifs, etc.). Ces modèles sont en construction et évoluent en fonction de la dynamique des activités de l'agence dans un contexte ou sur un secteur donné. Quoiqu'il en soit, il est essentiel que l'équipe opérationnelle identifie le plus en amont possible le niveau de décentralisation du projet dont elle a la responsabilité et s'assurent qu'il disposera d'outils et de ressources de gestion adapté à ses besoins, tout en garantissant la cohérence avec le cadre stratégique de l'agence.

(4) L'objectif du Plan de transformation est de permettre à l'agence, en capitalisant sur les chantiers menés ces dernières années, de continuer à améliorer sa performance, son efficacité, de consolider son modèle économique tout en poursuivant sa trajectoire de croissance et en élargissant son empreinte géographique. Pour en savoir plus : <https://magellan.expertisefrance.fr/au-quotidien/transformation-de-lagence>

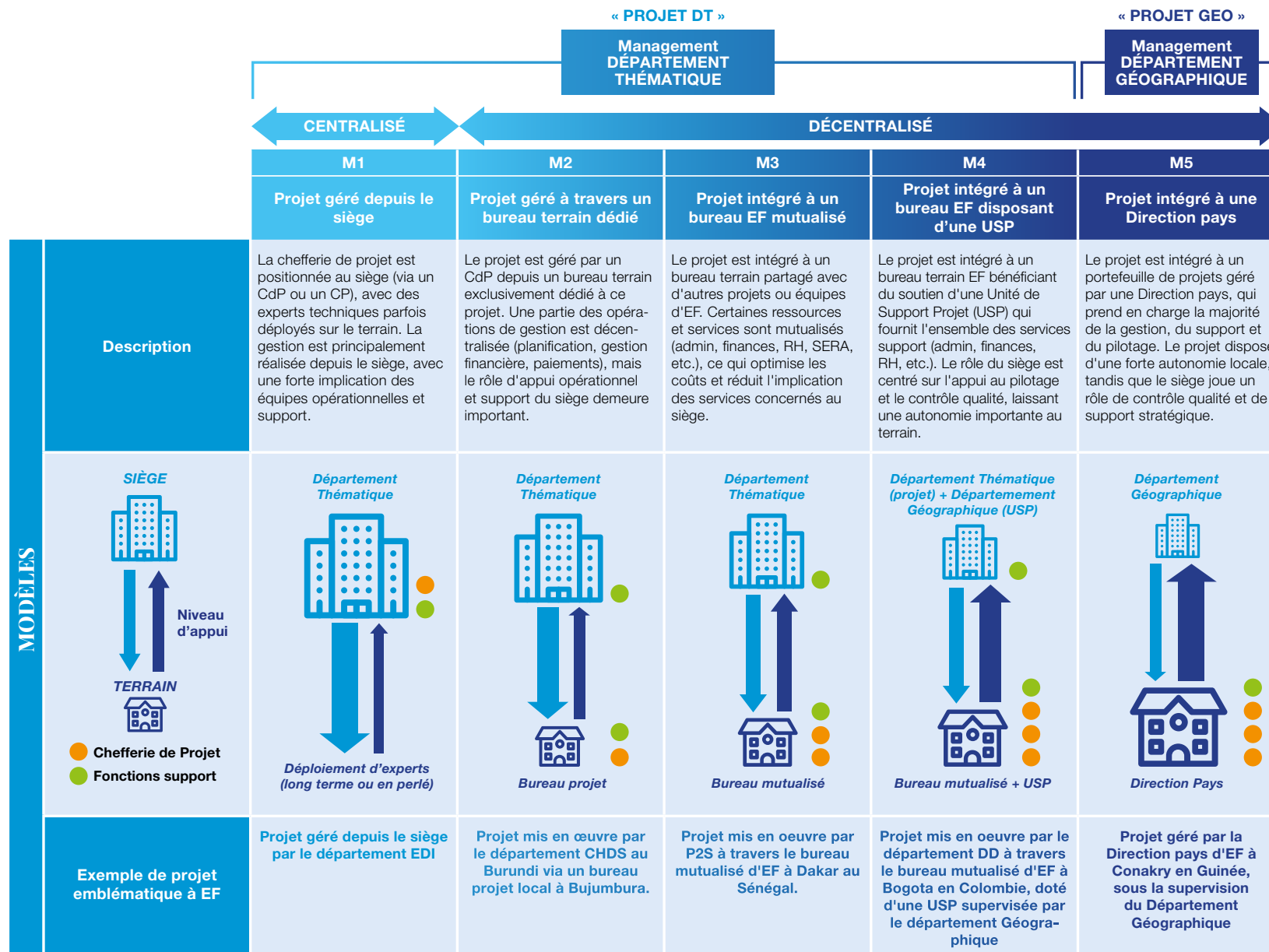
(5) La mutualisation, la déconcentration et la décentralisation renvoient à des concepts différents mais complémentaires. Dans un souci de simplification, à EF, on parle de « décentralisation » pour désigner l'ensemble des processus de transfert de compétences, de responsabilités et de ressources du siège vers le terrain.

(6) Au sein de la DO, la « Task force Décentralisation » accompagne les équipes engagées dans un processus de décentralisation (démarche de mutualisation, mise en place d'une USP, etc.), et leur fournit des outils adaptés à leurs besoins. La Task force travaille en lien étroit avec les autres cellules opérationnelles rattachées à la DO, les comités engagés sur les chantiers de transformation, les Directions des fonctions transversales et les Départements opérationnels (thématiques et géographique).

(7) A date, des Directions Pays existent dans les 12 pays suivants : Comores, République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Guinée, Haïti, Jordanie, Liban, Madagascar, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Rwanda, Tunisie, Ukraine.

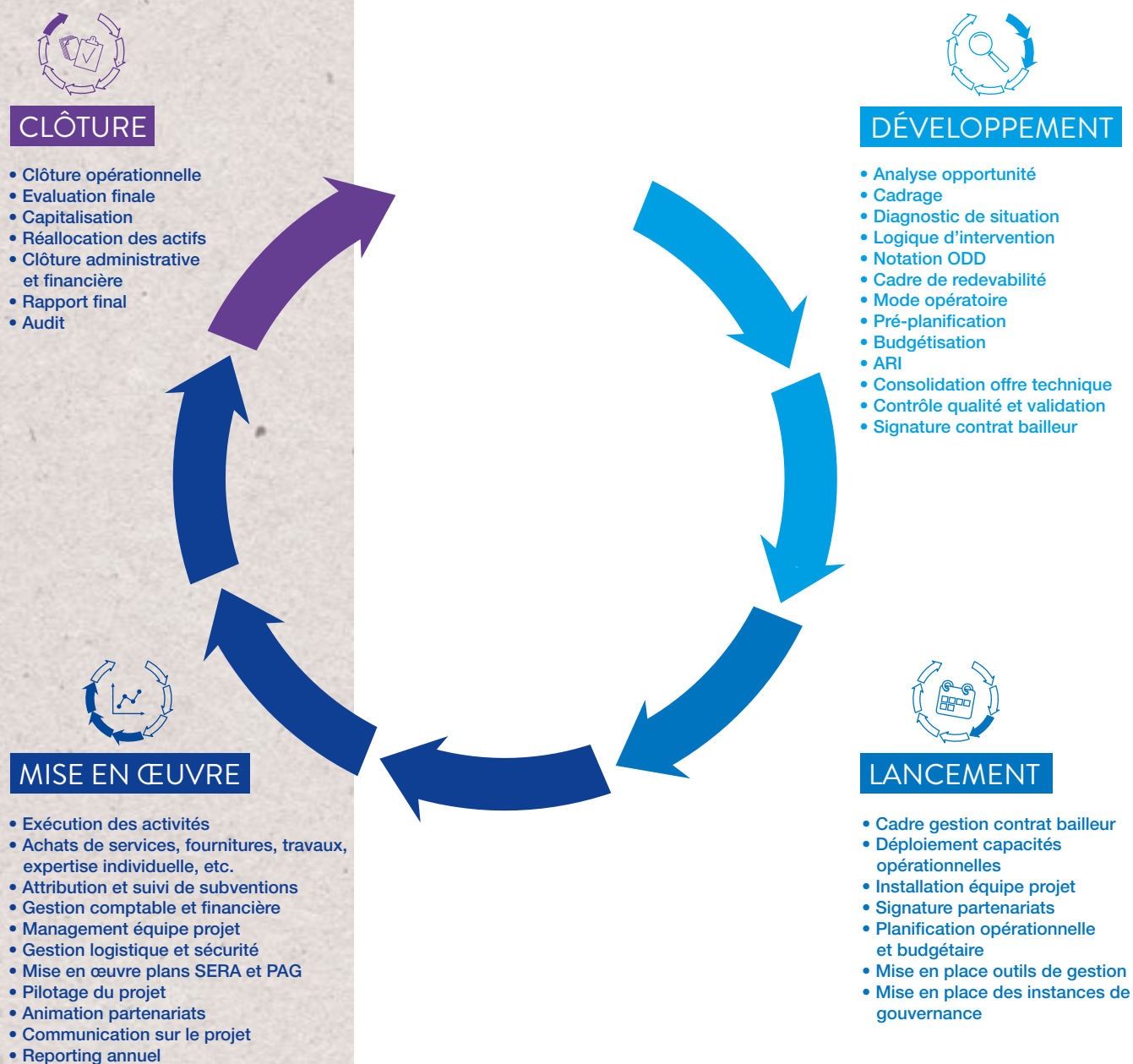
(8) Le tableau synoptique de l'implantation d'Expertise France à l'étranger vous permet de connaître le mode d'organisation des bureaux de l'agence dans chacun des pays d'intervention (bureau mutualisé, Direction pays, etc.).

5 MODÈLES DE DISPOSITIF OPÉRATIONNEL POUR LA GESTION DES PROJETS À EF

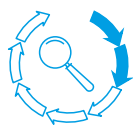


3. LE CYCLE DE PROJET À EF

À Expertise France, le cycle de projet est composé de **quatre phases**⁹ qui représentent le parcours de votre projet du début à la fin :



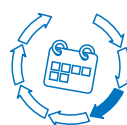
(9) Au sens des macro-processus de l'agence, le cycle de projet d'Expertise France ne comporte techniquement que 3 phases (Développement, Mise en œuvre et Clôture), la phase de lancement étant considérée comme une sous-étape de la phase de mise en œuvre. Par souci de clarté sur les attendus propres à cette phase et d'alignement avec les phases décrites dans le guide méthodologique Suivi-Evaluation, nous avons opté pour un découpage en 4 phases distinctes tout au long de ce guide pratique.



PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Cette phase menée conjointement par l'équipe en charge de développer le projet (au siège et sur le terrain, selon le niveau de décentralisation d'EF dans le pays concerné), en lien avec les bénéficiaires, partenaires et bailleur de fonds (généralement l'AFD ou l'UE), dure habituellement plusieurs mois.¹⁰ Elle consiste, entre autres, à réaliser une analyse des besoins et des problèmes, à préciser les objectifs et résultats à atteindre, à définir le mode opératoire (y compris le schéma partenarial) et à programmer les moyens (financiers, humains, techniques) nécessaires pour mettre en œuvre et piloter le projet.¹¹ C'est aussi à ce stade que sont identifiés les marqueurs et indicateurs permettant de démontrer que le projet est bien aligné avec les priorités et engagements stratégiques de l'agence (Genre, ODD, COM, THEMA). Le dispositif SERA est également défini à ce stade, à travers la définition de la logique d'intervention (théorie du changement), du cadre de résultats (cadre logique) et des moyens à prévoir pour assurer le suivi et l'évaluation des résultats du projet. Parallèlement à l'offre technique, le budget est développé en tenant compte des enjeux d'efficacité, de mutualisation et de rentabilité interne (ARI). Pendant cette phase, la Direction des Opérations revoit la conception du projet dans le détail à travers trois comités d'engagement successifs, planifiés aux étapes clé du processus de développement :

- **Le CODEV 0** permet de valider l'intérêt de l'agence pour le projet sur la base d'une analyse préliminaire de l'opportunité, de la contribution à la stratégie de l'agence, et des risques pressentis. Il acte la décision de développer le projet et matérialise donc le début de cette phase.
- **Le CODEV 1** est un comité intermédiaire de concertation et d'échange sur le projet et les orientations à donner à l'élaboration de l'offre d'Expertise France. Il permet de revenir sur le travail effectué durant la phase d'identification, pour vérifier la robustesse de l'analyse du contexte et des besoins, et de la logique d'intervention proposée. L'ébauche du mode opératoire, y compris le schéma contractuel envisagé, est alors présenté au comité.
- **Le CODEV 2** est un comité de validation des caractéristiques de l'offre technique et financière proposée par EF. Il confirme que le mode opératoire et enjeux transverses sont en accord avec les exigences opérationnelles de l'Agence. Il évalue la viabilité du projet ainsi que la solidité de l'organisation et des moyens nécessaires à sa mise en œuvre : capacités des partenaires de mise en œuvre, mode opératoire, moyens nécessaires pour assurer la gestion financière, la passation des marchés, le suivi et l'évaluation, gouvernance, chronogramme de mise en œuvre sont notamment examinés à ce stade. C'est ainsi la dernière étape permettant de vérifier que tout est prêt avant de soumettre l'offre complète au bailleur de fond. Pour les projets au budget les plus importants (>5 M€ et au-delà), une dernière instance de décision (COMEX, CAP, CA selon le cas) valide le montage et les équilibres globaux du projet (financier, RH, etc.).

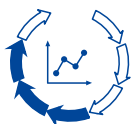


PHASE DE LANCEMENT

Une fois le financement accordé par le bailleur de fonds et le contrat signé – parfois après une ultime étape de négociation – la phase de lancement du projet peut commencer. L'objectif de cette phase est de mettre en place les capacités du projet et de créer toutes les conditions nécessaires à la mise en œuvre optimale des activités. Outre le déploiement des ressources humaines et techniques adéquates, la préparation d'outils et de procédures, le développement du cadre de planification, de suivi et d'évaluation du projet ainsi que la mise en place des instances de gouvernance, cette phase d'initiation vise à permettre une compréhension commune entre les partenaires autour des objectifs, des méthodes de mise en œuvre et des activités du projet à déployer. La phase de démarrage couvre généralement les 3 à 6 premiers mois du projet, parfois davantage lorsqu'il y a de forts enjeux d'implantation – notamment dans les « nouveaux » pays de mise en œuvre de l'agence – concernant l'écosystème opérationnel et institutionnel, le cadre juridique, fiscal ou social d'intervention, la mutualisation des moyens existants ou à envisager et les conditions de sécurité. A noter qu'il arrive souvent que certaines activités de lancement ne soient pas tout à fait finalisées au moment de lancer les premières activités « opérationnelles » du projet (par exemple certaines démarches administratives liées à l'enregistrement, certains recrutements ou certains éléments de planification), il y a donc dans la réalité une forme de chevauchement entre cette phase et la phase de mise en œuvre.

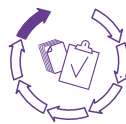
(10) En 2024, il s'écoulait en moyenne 11 mois entre la validation de la fiche CODEV 0 et la signature du contrat bailleur, avec certaines différences selon les départements et les bailleurs de fonds.

(11) Dans la pratique, il arrive que la marge de manœuvre d'EF pendant cette phase soit limitée, lorsque l'agence répond à une commande ou des lignes directrices du bailleur qui a souvent mené sa propre analyse des enjeux, besoins, partenariats etc. Dans ce cas, on va chercher à s'impliquer le plus en amont possible dans le processus d'élaboration du projet (contribution à l'élaboration de termes de références d'une étude de faisabilité, participation aux ateliers de co-construction, définition du cadre logique...) de façon à pouvoir garantir la solidité de la logique d'intervention proposée et la faisabilité du projet au regard des cadres et standards de gestion opérationnelle de l'agence.



PHASE DE MISE EN ŒUVRE

C'est la « phase de croisière » - et donc la phase la plus longue du projet – pendant laquelle les moyens sont engagés pour produire les activités et les services qui doivent permettre d'atteindre les résultats attendus et de les convertir en effets/ changements tangibles pour les institutions, groupes et populations ciblées. Pendant cette phase, différents exercices de planification et de suivi sont réalisés à des moments clé de la mise en œuvre du projet et du cycle budgétaire annuel de l'agence afin de piloter régulièrement les différentes dimensions du projet. Ils permettent d'assurer la bonne articulation entre les composantes opérationnelles et financières du projet (atteinte des résultats, progression des activités, maîtrise budgétaire, qualité de gestion...) à travers un reporting opérationnel et budgétaire mensuel appelé « Rapport pilotage projet » – RPP (incluant la météo des projets), l'organisation de revues de projet (3 fois par an) et deux exercices de révision budgétaire (« BR » et « PA/BI »). Des retards, des imprévus ou des changements de contexte conduisent parfois à repreciser les objectifs et les modalités de mise en œuvre du projet dans une logique de gestion agile (ou adaptative). Au-delà de ces exercices, l'équipe projet contrôle tout au long de la phase d'exécution le déroulement, les avancées et l'apport du projet pour ses bénéficiaires, à travers le suivi d'indicateurs permettant d'évaluer et de mesurer régulièrement l'efficacité du projet en termes de résultats et de changements obtenus. L'équipe projet s'assure également de la bonne exécution des procédures de l'agence et des engagements contractuels du bailleur. Elle rend également régulièrement compte de la bonne exécution du projet au bailleur de fond à travers des rapports périodiques, dont la nature et la fréquence varient selon les dispositions prévues dans le contrat. Selon les cas, un exercice d'évaluation intermédiaire peut venir aider l'équipe projet à redéfinir le projet pour le réadapter à l'évolution des besoins à mi-parcours. Le développement d'une stratégie de continuité et/ou de sortie adaptée au contexte est également recommandée à ce stade afin d'anticiper au mieux la fin du projet.



PHASE DE CLÔTURE

Le processus de clôture d'un projet doit être anticipé et suivi de près afin de s'assurer que les résultats, la documentation et les obligations de redevabilité ont été réalisés en accord avec ce qui était prévu initialement dans le document de projet et les règles spécifiques du bailleur de fonds. Lors de la phase de clôture d'un projet (généralement au cours des 3 mois qui précèdent et suivent la date de fin du contrat, mais cela peut-être davantage lorsque le projet comporte un volet important de subventions en cascade à des OSC par exemple), l'équipe va ainsi vérifier que toutes les activités ont été menées dans le temps imparti. Elle s'assure que la documentation du projet est complète, que le budget a été correctement exécuté (éligibilité des dépenses, variation entre les lignes budgétaires conforme aux règles du bailleur, etc.), que les rapports finaux narratif et financier sont complets, qu'un audit final a bien été réalisé dans les temps impartis pour contrôler la qualité et l'éligibilité des dépenses. Elle confirme que les biens et équipements achetés pendant la durée du projet ont été gérés correctement (inventaire, transfert vers un nouveau projet, donation aux bénéficiaires...) en accord avec les règles du bailleur, que la stratégie de sortie définie au préalable a été correctement suivie. Pendant cette phase, Expertise France et le ou les partenaires(s) concerné(s) font également le point sur les résultats et les changements obtenus, les problèmes rencontrés, les leçons qu'ils en ont tirées, les connaissances et l'expérience acquises durant la mise en œuvre du projet à travers une évaluation finale et/ou un travail de capitalisation. En outre, les informations obtenues grâce à ces exercices servent souvent à déterminer si des actions supplémentaires, et des améliorations en termes de capacité, sont nécessaires pour tirer profit à long terme des réalisations du projet, ce qui peut déboucher sur une nouvelle phase d'intervention. Les enseignements tirés de ces exercices peuvent également être mis à profit par la suite dans le cadre de projets similaires ou pour alimenter plus largement l'amélioration continue des pratiques de l'agence.

4. LA QUALITÉ DES PROJETS À EXPERTISE FRANCE : LE RÉFÉRENTIEL PROJET

La définition d'un « bon » projet ou d'un projet « réussi » dépend tout d'abord de l'angle sous lequel on le regarde : sous l'angle des résultats obtenus, de la rentabilité financière, des synergies possibles avec d'autres actions menées par l'agence dans un contexte donné, de la contribution du développement durable ? Elle dépend également du point de vue de la personne qui l'examine, de ses références, de ses valeurs, de ses intérêts : un responsable administratif et financier sera probablement plus attentif à l'équilibre financier du projet qu'un ou une Chargé.e de suivi-évaluation qui sera lui plus sensible à la capacité du projet à mesurer et rendre compte des résultats obtenus.

Afin de disposer d'une vision commune permettant d'enclencher **une démarche qualité**, l'agence s'est dotée en décembre 2022 d'un **Référentiel Projet**,¹² développé à travers un processus de consultation interne et inspiré de normes¹³ et de bonnes pratiques¹⁴ de gestion de la qualité dans les projets de coopération internationale.

Composé de 10 critères, d'égale importance et à considérer de manière non-chronologique, il présente les valeurs que les équipes projet portent et partagent, et qu'elles s'engagent à mettre en œuvre dans la conduite du projet au service des structures, institutions et populations appuyées. Chacun de ces critères est décliné en « **engagements** » à **mettre en œuvre à chacune des étapes du cycle de projet** pour garantir la qualité des résultats, l'efficacité de la gestion tout en s'assurant de l'alignement et de la contribution des projets de l'agence aux ODD.

Ce Référentiel Projet se veut à la fois un outil de mobilisation interne pour harmoniser les pratiques de gestion de projet selon une approche axée sur les résultats,¹⁵ un support de communication interne et externe, un repère opérationnel pour orienter les équipes à chaque étape du cycle de projet, ainsi qu'un catalyseur de l'amélioration continue au sein de l'agence. Il vise à répondre à différents enjeux :

- **Enjeux stratégiques** pour contribuer à améliorer les conditions de vie des populations de manière concrète et réaliste tout en consolidant des relations de confiance et de complémentarité avec les différentes parties prenantes ;
- **Enjeux de pilotage** afin de garantir l'efficacité et l'adaptabilité de la mise en œuvre, de réduire les dysfonctionnements internes et d'assurer la meilleure utilisation possible des ressources pour atteindre les objectifs fixés ;
- **Enjeux de redevabilité** pour agir de manière responsable au regard des enjeux du développement durable et pour mieux rendre compte de notre action auprès des bénéficiaires, des partenaires, de nos équipes, des tutelles, des bailleurs de fonds et du grand public (contribuables) ;
- **Enjeux d'apprentissage** pour encourager les démarches internes et partenariales de capitalisation contribuant à l'amélioration continue de la qualité des projets et des performances collectives de l'aide publique au développement.

(12) *Référentiel projet*

(13) En particulier, la norme ISO 10006 :2017 sur le management de la qualité dans les projets (<https://www.iso.org/fr/standard/70376.html>) et les critères d'évaluation de l'OCDE (<https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>)

(14) En particulier le Référentiel Qualité de Handicap International (<https://www.hi.org/fr/notre-demarche-qualite-et-redevabilite>), le COMPAS de l'URD, visant à opérationnaliser la Norme Humanitaire Fondamentale (<https://www.urd.org/fr/projet/le-compas-qualite-redevabilite/>), ou encore la Quality House de la GIZ (https://www.giz.de/en/aboutgiz/quality_management.html)

(15) En lien avec la politique interne de Suivi-évaluation (juillet 2020) d'Expertise France qui formalise les principes et les exigences minimales à respecter aux différentes étapes du cycle de projet pour une gestion axée sur les résultats. <https://magellan.expertisefrance.fr/gerer-mon-projet/mise-en-oeuvre/piloter-suivre-et-evaluer-un-projet>



- 1 **PERTINENCE**
- 2 **PARTICIPATION**
- 3 **COHÉRENCE**
- 4 **SAVOIR-FAIRE**
- 5 **INCLUSION**
- 6 **PILOTAGE**
- 7 **EFFICIENCE**
- 8 **RÉSULTATS**
- 9 **APPRENTISSAGE**
- 10 **DURABILITÉ**

| <i>Phase de développement</i> | <i>Phase de lancement</i> | <i>Phase de mise en œuvre</i> | <i>Phase de clôture</i> |
|--|---|---|---|
| Identifier les besoins et les problèmes sous-jacents auxquels les acteurs et bénéficiaires sont confrontés, tout en écartant les actions qui pourraient avoir un impact négatif sur une ou plusieurs dimensions du développement durable | S'assurer que la stratégie d'intervention proposée est toujours pertinente pour répondre aux besoins identifiés et l'adapter si nécessaire | Réaliser un suivi régulier du projet et de l'évolution des besoins et le cas échéant mettre en place des mesures correctives afin de conserver sa pertinence | Analyser la pertinence du projet au regard des besoins constatés initialement et au fil du projet et identifier les potentiels besoins non-couverts |
| Associer les partenaires et bénéficiaires finaux (ou leurs représentants) à l'identification des problèmes à résoudre et à la définition de la stratégie d'intervention | S'assurer d'une compréhension partagée des objectifs du projet avec les partenaires et bénéficiaires finaux (ou de leurs représentants) du projet | Mettre en place des processus consultatifs et participatifs avec les partenaires et bénéficiaires finaux (participation citoyenne, espaces de concertation, dialogue public/privé, etc.) pour préparer, suivre ou évaluer les activités clé | Impliquer les partenaires et les bénéficiaires finaux (ou leurs représentants) dans les exercices de bilan et rétrospection (capitalisation et évaluation) afin de tirer collectivement des leçons et recueillir leur degré de satisfaction sur le projet |
| Identifier les synergies et complémentarités possibles avec les autres interventions internes et externes mises en œuvre (par EF ou d'autres opérateurs) au sein du pays, du secteur ou de l'institution cible | Engager un dialogue mutuel entre le projet et d'autres interventions pertinentes de façon à faire converger au maximum les activités, méthodes et plans de travail | Favoriser la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres interventions tout au long du projet | Vérifier que le projet a apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités avec d'autres interventions |
| Identifier l'expertise, les méthodes et les techniques pertinentes à mobiliser pour atteindre des résultats de qualité optimale | Mobiliser l'expertise technique idoine et former l'équipe projet afin de déployer les savoir-faire nécessaires à l'atteinte de résultats de qualité optimale | Mettre en place et suivre des indicateurs de qualité technique des activités et services mis en œuvre en lien avec des référentiels internes ou externes | Vérifier que les résultats produits par le projet ont atteint la qualité exigée, en lien avec les standards techniques reconnus et/ou de l'agence |
| Mener une analyse des inégalités sociales et de genre et prévoir les moyens nécessaires pour que le projet les réduise et ne les renforce pas | S'assurer que la constitution des équipes, le budget, les activités et la communication soient en phase avec nos objectifs d'inclusion et former les équipes et les parties prenantes | Mettre en œuvre et suivre les mesures prévues pour réduire les inégalités sociales et de genre, à travers des indicateurs dédiés et des données désagrégées (âge, genre, handicap, etc.) | Vérifier que le projet a contribué à réduire les inégalités sociales et de genre (ou du moins ne les a pas aggravées) |
| Identifier les principaux risques liés à la mise en œuvre du projet et les mesures de maîtrise nécessaires, y compris pour limiter les effets négatifs à court ou long terme pour les bénéficiaires finaux | Mettre en place un cadre de planification opérationnel et budgétaire conforme aux standards de gestion de projet et aux engagements de la politique S&E de l'agence | Réaliser un suivi régulier des activités, du budget et des risques pour remettre régulièrement en question, améliorer et adapter le projet aux changements de contexte | Consolider l'ensemble des réalisations et données de suivi du projet, à partir d'informations claires et vérifiées, pour faciliter l'analyse des résultats |
| Réaliser une estimation des coûts réaliste, adaptée au contexte et tenant compte du cadre budgétaire de l'agence pour permettre au projet de produire les résultats escomptés | Actualiser l'estimation des coûts et adapter l'organisation de l'équipe projet pour atteindre les résultats escomptés de façon économique et dans les temps impartis | S'assurer que la stratégie opérationnelle choisie, à mesure que le contexte évolue, est toujours la plus efficiente pour répondre aux besoins ciblés | Évaluer l'efficience opérationnelle du projet (mesure selon laquelle le projet a été bien géré) et contrôler la bonne utilisation des fonds (audit) |
| Formaliser la logique d'intervention, en expliquant les liens entre activités, résultats et objectifs, et en identifiant des indicateurs pertinents pour mesurer les changements | Mettre en place les capacités (humaines, financières, logistiques, techniques, etc.) nécessaires pour atteindre les résultats du projet | Suivre les indicateurs définis dans le cadre logique aux échéances clé (revues de projet, évaluation intermédiaire, etc.) et effectuer les ajustements nécessaires à l'atteinte des résultats | Analyser la mesure dans laquelle les changements et résultats attendus du projet ont été atteints, ou sont en train de l'être (efficacité), si besoin au moyen d'une évaluation finale |
| S'assurer que les leçons apprises et bonnes pratiques d'autres projets sont intégrées dans la conception du projet et prévoir les moyens nécessaires à l'apprentissage | Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour intégrer des actions d'apprentissage dans la planification opérationnelle et budgétaire du projet | Mettre en œuvre des actions d'apprentissage de façon itérative au cours du projet à travers des moments d'échanges et d'apprentissage collectifs | Identifier, capitaliser et diffuser les principales leçons et bonnes pratiques tirées de l'expérience de façon à améliorer les pratiques du secteur et/ou de l'agence |
| Identifier les effets positifs attendus à long terme, tout en proposant des mesures de remédiation aux potentiels impacts environnementaux et sociaux négatifs | Planifier les actions de renforcement de capacités nécessaires vers les partenaires et bénéficiaires pour des résultats qui s'inscrivent dans la durée | Préparer les actions de continuité et/ou sortie adaptées au contexte avant la phase de clôture (formation, accompagnement, transfert de compétences, etc.) | Examiner l'état des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles nécessaires à la continuité des bénéfices du projet dans le temps |



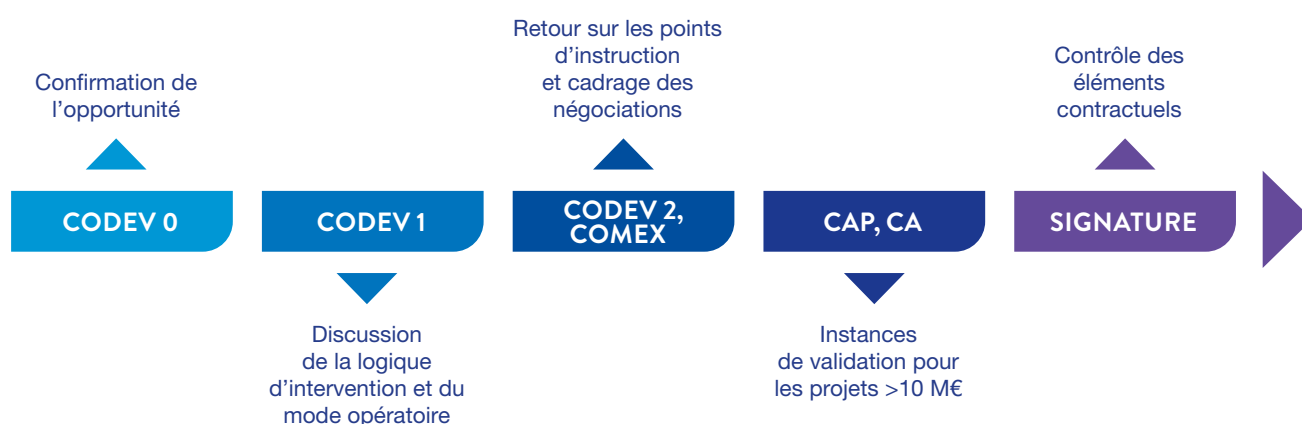
1

Phase de développement

Introduction

Rappel de la procédure de développement et d'engagement de projet

La phase de développement est cadrée à Expertise France par la procédure de développement, d'engagement et de signature de projet.¹⁶ Cette phase est ponctuée de 3 moments clés à travers la tenue de Comités de Développement (CODEV) permettant de valider la pertinence du projet (CODEV 0), la logique d'intervention et le mode opératoire (CODEV 1) et de valider l'offre finale (CODEV 2). Pour les projets de moins de 5M€, c'est la dernière étape permettant de vérifier que tout est prêt avant de soumettre l'offre complète au bailleur de fonds. Pour les projets de plus de 5M€, un processus de validation additionnel est exigé via le COMEX (+ de 5 M€), le CAP (+ 10 M €) ou le CA (+ 20 M €).



(16) *Procédure de développement, d'engagement et signature de projet*

La logique de développement et les livrables attendus à chaque étape du processus sont récapitulés ci-après :

| DOCUMENTS PRÉSENTÉS | POINTS CLÉS |
|---|--|
| CODEV 0 <ul style="list-style-type: none"> ► Fiche CODEV 0 | <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un code projet (Atlas) • Choix procédure CODEV (DT ou DO) • Analyse d'opportunité • Analyse préliminaire des risques • Demande de mobilisation de fonds d'appui (compensation, cofinancement, développement) • Préparation DEV (équipe projet, appuis, rétroplanning) |
| CODEV 1 <ul style="list-style-type: none"> ► Présentation PowerPoint CODEV 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Le projet <ul style="list-style-type: none"> - Synoptique du projet - Contexte et besoins - Apprentissage - Logique d'intervention & TdC - Notation ODD - Indicateurs COM & THEMA - Enjeux particuliers de communication • Aspects contractuels et juridiques <ul style="list-style-type: none"> - Schéma contractuel - Autres aspects juridiques - Gouvernance du projet • Equipe et organisation projet <ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines - Enjeux de mutualisation et d'implantation - Focus sécurité • Suites du développement <ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques principaux à traiter - Appuis requis - Cadrage budgétaire - Mobilisation des fonds - Calendrier |
| CODEV 2 <ul style="list-style-type: none"> ► Présentation PowerPoint CODEV 2 ► Offre technique et financière ► PPC ► ARI ► Fiche COMEX ► Présentation PowerPoint COMEX | <ul style="list-style-type: none"> • Rappels <ul style="list-style-type: none"> - Synoptique du projet - Mandat d'instruction : conclusions CODEV 1 - Mandat d'instruction : appuis à mobiliser - Fonds documentaire • Offre technique et mode opératoire <ul style="list-style-type: none"> - Cadre logique et dispositif de suivi-évaluation - Chronogramme général d'exécution - Notation ODD - Indicateurs COM & THEMA - Organigramme - Enjeux opérationnels locaux <ul style="list-style-type: none"> - Implantation - Mutualisation - Schéma contractuel - Autres aspects contractuels & juridiques - Gouvernance - Mitigation et maîtrise des risques - Autres modalités opérationnelles <ul style="list-style-type: none"> - Communication - Sécurité des opérations • Budget, offre financière et négociation/contractualisation <ul style="list-style-type: none"> - Budget détaillé - Fonds associés mobilisés - Analyse de rentabilité interne (ARI) - Suites du développement |
| COMEX, CAP, CA <ul style="list-style-type: none"> ► Présentation PowerPoint CAP/CA ► Fiche CAP/CA | <ul style="list-style-type: none"> • Présentation du projet selon le format CODEV 2 |

Cadrage

Les opportunités de projet à développer émergent généralement à travers un processus combinant veille sur la programmation pays ou sectorielle, approche proactive des représentations des bailleurs dans les pays d'intervention, sollicitation directe d'EF par les bailleurs de fonds ou sollicitation par les ministères en fonction de leurs priorités internationales. Ce processus, communément appelé « foisonnement » au sein de l'agence, repose sur plusieurs canaux qui coexistent pour identifier et faire remonter des idées et opportunités de projet au fil de l'eau :

- A travers les Départements thématiques, principalement via les DT et les RP, sur sollicitation (ou « commande ») directe des bailleurs de fonds concernés, en réponse à des appels d'offres ou dans le cadre du dialogue avec les ministères français pourvoyeurs d'expertise qui expriment leurs priorités au travers des comités consultatifs opérationnels ;
- A travers le dialogue régulier que les équipes du Département géographique (en particulier les Coordinateurs.trices géographiques/régionaux et surtout les Directeurs.trices pays dont c'est un des rôles clé) maintiennent avec les agences de l'AFD, les délégations de l'Union Européenne et d'autres bailleurs de fonds et la veille qu'ils exercent en continu sur la programmation et les opportunités de financement émergeant localement ;
- A travers le processus annuel de programmation et d'identification de projets mené via les revues de programmation conjointe avec l'AFD¹⁷;
- A travers les bureaux de représentation d'Expertise France auprès de l'Union Européenne.¹⁸

Ces opportunités projet sont identifiées, consolidées et analysées en continu par les Départements opérationnels,¹⁹ qui décident d'y donner suite en fonction de l'adéquation avec la trajectoire d'activité pluriannuelle de l'agence, la stratégie sectorielle ou géographique qu'ils poursuivent, leur capacité à y répondre dans les délais impartis, la capacité à mobiliser l'expertise recherchée, etc.

Une fois identifiée une opportunité de projet, l'objectif de l'étape de cadrage est de collecter les principales caractéristiques du projet envisagé en vue de confirmer formellement l'intérêt de l'agence à en assurer la conception et la gestion future, et de définir l'organisation et les moyens nécessaires à son développement. La durée de cette phase est très variable en fonction du contexte et des circonstances (sollicitation expresse d'un bailleur pour répondre à une demande urgente, appel à projet thématique planifié de longue date...). Il s'agit également d'attendre que l'opportunité de projet soit suffisamment mûre pour décider d'investir des moyens dans son développement et d'identifier les appuis nécessaires pour cela.

(17) Le portefeuille des projets en foisonnement et en cours de développement sous financement AFD fait l'objet d'une revue de programmation conjointe AFD-EF qui se tient au troisième trimestre de chaque année. Elle a pour objet de pré-identifier, au sein de la programmation de l'AFD et d'EF, les projets pouvant potentiellement mobiliser l'autre entité et ainsi de pré-flécher ~80% des projets communs à développer et signer au cours de l'année suivante. Elle prend la forme d'une réunion par département géographique AFD (ex. : une réunion SDD-EF-GEO AML, une réunion SDD-EF-GEO AFR...), organisée par PAO côté AFD et la cellule pilotage côté EF.

(18) Expertise France dispose d'un bureau de liaison à Bruxelles.

(19) La plupart des départements tiennent à jour des outils de suivi de ces idées de projet sous forme de tableau de bord.

1. CRÉER UN CODE PROJET ATLAS

Quand il le juge opportun, et dans tous les cas avant de démarrer le développement du projet, le Département porteur du projet (thématique ou géographique, selon sa localisation et les problématiques concernées) doit impérativement : créer un projet dans Atlas afin que ses données identitaires puissent être intégrées au portefeuille de projet de l'agence et qu'un centre de coût puisse être activé pour y affecter les moyens humains et/ou financiers qui seront mobilisés ultérieurement. Le code projet qui lui sera attribué accompagnera toute la vie du projet et sera utilisé pour les nombreuses opérations de gestion et de pilotage ultérieures. Il assure sa traçabilité.

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'imputation du temps passé par l'équipe pendant le développement du projet ne sera « techniquement » possible qu'après l'activation du code dans Triskell sous 15j après l'approbation en CODEV 0. S'agissant des dépenses, elles ne pourront être affectées au projet qu'après la création d'un code comptable dans SAGE.

| Etapes clé | Chronologie | Responsabilité | Conséquence |
|---|---|--|--|
| Création du code Atlas | En amont de la soumission de la fiche CODEV 0 | Equipe DT (via une demande dans Atlas) | Permet l'intégration des données identitaires du projet dans le portefeuille de l'agence |
| Activation de Triskell | + 15j après la validation de la fiche CODEV 0 | DAF (automatiquement) | Permet l'imputation du temps passé par l'équipe sur le projet |
| Création du code d'affectation SAGE X3 | Après le CODEV 1 au plus tard | DAF (automatiquement) | Permet d'affecter les dépenses au projet |

2. PRÉCISER L'OPPORTUNITÉ DE PROJET

Une fois le code projet créé, il va falloir préciser a priori un certain nombre de paramètres et de contraintes qui permettront d'éclairer la décision prise en CODEV 0. Il s'agit entre autres de résumer le contexte, les objectifs du projet et les enjeux pour les principales parties prenantes (notamment le partenaire-bénéficiaire éventuel et le bailleur de fonds). Il s'agit également d'apprécier la contribution du projet à la stratégie de l'agence et aux cibles assignées par ses tutelles à travers le Contrat d'Objectifs et de Moyens ou par d'autres ministères sectoriels lors des Comités consultatifs opérationnels. Sur certaines opportunités, le CODEV 0 peut également permettre d'arbitrer le portage du projet entre les départements opérationnels. C'est également l'occasion de commencer à identifier les moyens nécessaires à la préparation et à la mise œuvre du projet, notamment sur le plan humain et financier.

Pendant cette étape principalement réalisée à travers des échanges bilatéraux avec le bailleur²⁰ et des entretiens avec les partenaires clés, on cherchera notamment à préciser les points suivants :

a) Le périmètre du projet envisagé

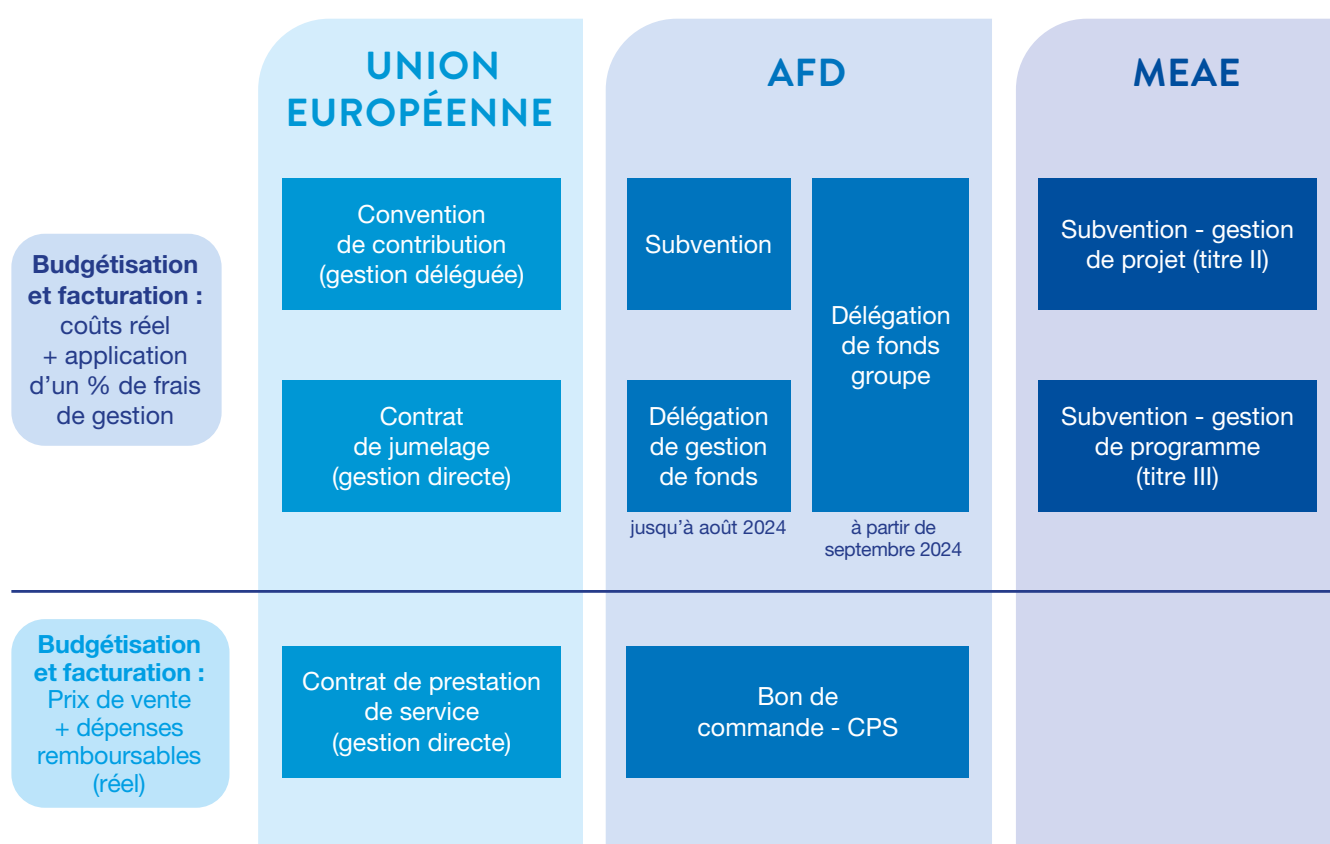
Origine de la demande (Groupe AFD, Equipe France, programmation UE, demande d'un pays tiers, réponse à une crise...), justification et objectif du projet, type d'activité envisagé (assistance technique, construction d'infrastructure, subventions...), partenaires potentiels, zone de mise en œuvre, budget estimatif, durée du projet. Ces paramètres clés permettront de bien border le « scope » du projet envisagé pour en rappeler le contexte et les enjeux, et éventuellement aboutir à un document formalisé sous forme de note de cadrage (ou *concept note*) qui permettra de communiquer en interne et/ou en externe (bailleur, partenaires, etc.

(20) Le fonctionnement de l'agence n'étant pas toujours connu des bailleurs des fonds, ces échanges doivent également permettre d'informer nos interlocuteurs de notre expertise, notre fonctionnement, nos implantations, de notre comitologie interne, nos contraintes, etc.

b) Le cadre contractuel envisagé avec le bailleur

Il s'agit ici de recueillir le maximum d'information pour clarifier d'emblée le cadre du contrat de financement qui sera octroyé à EF, en tâchant de répondre aux questions suivantes :

- Qui est le bailleur de fonds (AFD, UE, MEAE, agence UN, autre...) ?
- De quel programme ou instrument de financement les fonds proviennent-ils (FEXTE, FAPS, NDICI, etc.) ?
- Avec quelle autorité/administration contractante le contrat sera-t-il véritablement signé (le bailleur, une délégation régionale, une autre agence d'un Etat-membre dans le cas d'une subvention, d'un consortium en réponse à un appel d'offres, d'une co-délégation en MPCA, une maîtrise d'ouvrage nationale, autre...) ?
- A quels documents bailleur va-t-on se référer pour préparer le projet (lignes directrices de l'appel à propositions, fiche action, programmation annuelle, termes de référence, etc.)
- Quelle est la modalité contractuelle envisagée (subvention, gestion déléguée,²¹ contrat de prestation de services, délégation de fonds Groupe...) et quelles sont ses implications sur le montage du projet (formats à utiliser, règles de budgétisation, facturation au réel ou au prix de vente, frais de gestion, etc.) ?



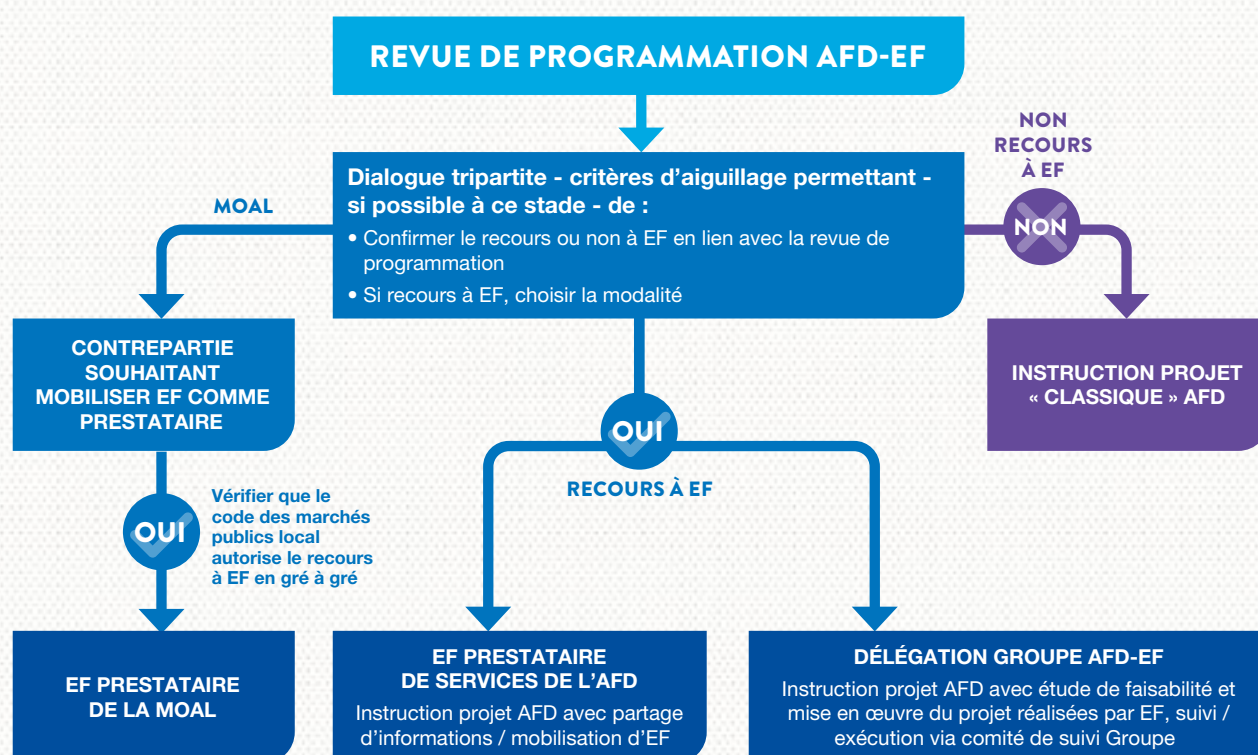
(21) Pour les fonds UE, les termes « gestion déléguée » et « gestion indirecte » sont synonymes. Dans le vocabulaire de l'UE, il s'agit techniquement de « gestion indirecte », mais étant donné que l'on se place ici dans la perspective d'EF à qui les fonds sont délégués, on parle en interne de « gestion déléguée ». La gestion déléguée implique la signature d'une Convention de contribution (ou Contribution Agreement), anciennement appelée PAGODA.



Une nouvelle modalité de collaboration avec l'AFD : la Délégation de fonds Groupe

Une nouvelle modalité de collaboration appelée « Délégation de fonds Groupe AFD-EF » a été adoptée en septembre 2024 entre Expertise France et l'AFD afin de simplifier et d'améliorer la mise en œuvre des projets financés au sein même du Groupe AFD.²² A partir de cette date, ce cadre contractuel se substitue aux antérieurs (« Délégation de gestion de fonds » et « Subvention ») hors Contrats de Prestations de Services passés avec l'AFD ou, plus exceptionnellement, avec une maîtrise d'ouvrage étrangère sous financement de l'AFD. A noter que les contrats signés avant cette date continueront à être gérés selon les conditions générales et spécifiques initiaux jusqu'à leur terme.

Le schéma ci-dessous détaille le processus décisionnel et opérationnel entre l'AFD et EF permettant de confirmer la modalité de collaboration à privilégier, selon les cas de figure :



c) Le rôle d'Expertise France, dans le cas de projets en groupement (consortium ou MPCA)

EF peut décider de rejoindre ou de composer un groupement pour satisfaire à l'ensemble des exigences techniques, financières, géographiques ou de ressources humaines d'un projet. Cela peut aussi répondre à un souci d'efficacité en vue d'un projet donné ou bien plus simplement à une demande du bailleur de fonds concerné. Élaborer un groupement revient à conjuguer les forces et compétences, souvent complémentaires, de plusieurs organisations (agences de coopération européennes, opérateurs publics, ONG, bureaux d'étude...) pour augmenter les chances des entités ainsi regroupées d'être sélectionnées dans le cadre

- soit d'un projet en gestion indirecte (« co-délégation ») faciliter la mise en œuvre par plusieurs agences des Etats-membres accréditées par l'UE (comme GIZ, Enabel, FILAPP, etc.) qui signent toutes une seule et même convention de contribution avec l'UE (appelé « MPCA » pour « Multi-Partner Contribution Agreement », anciennement « PAGODA-CO »)
- soit, plus rarement, d'un processus compétitif (appel d'offres ou d'un appel à projets)²³ on parlera alors de « consortium avec un « chef de file » afin d'augmenter les chances d'être sélectionné.

(22) Des simplifications ont été introduites notamment sur les versements, les audits, et la suppression des avis de non-objection. Les modèles relatifs à cette nouvelle modalité sont disponibles sur Magellan au lien suivant.

(23) Procédure - Elaborer un consortium

La constitution d'un groupement implique de clarifier le rôle et les responsabilités d'EF et des autres membres, que ce soit dans le cas d'un consortium (chef de file ou partenaire) ou d'un MPCA (« l'Organisation » en lead ou non) et de définir un premier « découpage » du projet sur le plan opérationnel et budgétaire.

d) L'identité du département opérationnel porteur du projet

Il est nécessaire de désigner dès le début du processus un département opérationnel porteur du projet qui en assurera le développement puis en pilotera la mise en œuvre.

- **Le Département thématique concerné** (= « **projet DT** »), lorsque le projet est géré depuis le siège (M1), ou bien à travers un dispositif opérationnel sur le terrain, que ce soit un bureau projet (M2), un bureau mutualisé (M3) ou un bureau bénéficiant d'une Unité de Support Projet (M4).
- **Le Département géographique** (= « **projet GEO** »), lorsque le projet est mis en œuvre dans un pays où existe une Direction pays (M5).

En cas de projets inter-départements, c'est-à-dire couvrant des problématiques, des activités ou des géographies relevant de plusieurs départements opérationnels (thématiques ou géographique) au sein de l'agence,²⁴ les départements concernés se concertent afin de convenir de la meilleure organisation possible pour le développement et la mise en œuvre ultérieure du projet étant précisé que si des activités / thématiques / responsabilités techniques peuvent être réparties entre ces départements, la gestion du projet dans son ensemble doit intégralement revenir au département porteur (sauf cas exceptionnel de très gros projets / programmes qui peuvent être scindés). En cas d'absence de consensus sur le département porteur (ou sur l'organisation inter-départements), une réunion de concertation peut être organisée en format présentiel afin de faciliter les échanges et les arbitrages finaux par la Direction des opérations.

e) La nécessité de mobilisation du fonds de soutien (projet UE ou bailleurs étrangers)

Le dispositif du fonds de soutien a été créé pour compenser un déficit prévisionnel sur des projets financés par des bailleurs étrangers (principalement l'UE, mais également les financements de la coopération bilatérale), dont les frais de gestion sont généralement considérés insuffisants pour couvrir les frais réellement engagés par l'agence pour gérer un projet de son développement jusqu'à sa clôture. En d'autres termes, ce fonds permet de ramener les projets déficitaires à l'équilibre, sans quoi ils ne sauraient être validés par les tutelles de l'agence,²⁵ mais il ne s'agit en aucun cas d'un cofinancement qui apparaîtrait dans le plan de financement du projet vis à vis des bailleurs. Dans les prévisions de l'agence, on considère que 80% des projets financés par l'UE ou les bailleurs étrangers nécessitent l'intervention du fonds de soutien (« projets compensés ») et que 20% d'entre eux sont « autoportés », c'est-à-dire qu'ils sont équilibrés sans nécessité la mobilisation du fonds de soutien (souvent parce que leur montant global est important) ou bien qu'ils sont inéligibles au fonds de soutien, ce qui est le cas :

- des prestations de service (notamment UE) car EF détermine dans ce cas le prix de vente, et donc présente une offre financière par nature équilibrée (c'est-à-dire que la marge est intégrée dans les prix de vente)
- des « offres intégrées »²⁶ dont on présume qu'ils sont par nature non-déficitaires/équilibrés, mais cette hypothèse doit toutefois être confirmée lorsque le budget de l'offre intégré est limité (autour de 5 M) ou que des composantes soft importantes cohabitent avec des composantes « hard ».²⁷

Sachant qu'à ce stade le projet ne dispose pas d'un budget détaillé ni d'une analyse de rentabilité interne (ARI), on va se référer au barème indicatif suivant pour déterminer le montant à solliciter auprès du fonds de soutien pour les 80% de projets potentiellement éligibles, en fonction de la modalité et de la taille du projet :

(24) En mobilisant les savoir-faire de plusieurs départements sectoriels autour d'un « projet transversal », EF peut chercher à unir les compétences métiers, thématiques ou méthodologiques de plusieurs départements afin d'apporter une réponse complète à une situation donnée.

(25) Le Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) 2024-2026 entre l'Etat et EF stipule que l'agence « doit rechercher, en lien avec ses tutelles, un équilibre économique soutenable fondé sur une claire distinction entre les activités bilatérales régies par un principe de juste rémunération et celles réalisées sur financement de bailleurs étrangers (en particulier européens) ». Au sein de cette seconde catégorie, certaines opérations - jugées stratégiques par les tutelles mais structurellement déficitaires - bénéficient d'un soutien économique apporté par l'Etat ciblé sur des projets validés par les tutelles.

(26) C'est-à-dire les projets qui sont constitués à plus de 60% de coûts pour des activités « hard » (construction, fourniture d'équipements, etc.)

(27) Par exemple des subventions en cascade à des OSC locales chargées d'appuyer le renforcement du lien de confiance entre les forces de sécurité et la population en parallèle de la construction d'une infrastructure de défense sur un territoire donné

| Fonds de compensation : % sur montant total du budget | Tickets > 10 M€ | Tickets 5 à 10 M€ | Tickets 2,5 à 5 M€ | Tickets 1 à 2,5 M€ | Tickets < 1 M€ | Sans taille de tickets |
|--|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|---------------------------|
| <i>Gestion déléguée</i> | 5% | 5,5% | 6% | 7% | 20% | |
| <i>Jumelages</i> | | | | | | 10% |
| <i>Appel à projet</i> | | | | | | 5% |
| <i>Gré a gré</i> | 3% | 4% | 5% | 6% | 20% | |
| <i>Appel d'offres</i> | | | | | | |

Un comité composé de représentants d'EF et de ses tutelles se réunit ensuite trois ou quatre fois par an pour examiner les nouveaux projets proposés par l'agence de façon à prioriser ceux sur lesquels l'État apportera son soutien financier.²⁸ Si le projet n'est pas validé par le comité de fonds de soutien, alors l'opportunité devra être abandonnée car l'ensemble des projets développés par l'agence doivent être par principe financièrement équilibrés, d'une façon ou d'une autre (avec ou sans fonds de compensation). Lors du passage en CODEV 2, l'ARI en coûts complets, ajustée le cas échéant pendant la phase de négociation avec le bailleur, permet d'affiner le déficit attendu et donc le montant exact du soutien dont bénéficiera le projet.

f) La nécessité de mobiliser un cofinancement (projet UE ou bailleurs étrangers)

Il se peut qu'un cofinancement soit exigé par le bailleur principal (pour les projets UE ou bailleurs étrangers), soit parce qu'il en a formulé le souhait pendant les discussions initiales, soit parce que cette exigence apparaît dans les lignes directrices d'un appel à projets. Enfin, c'est parfois l'équipe d'EF qui souhaite mettre en avant l'engagement de la France à cofinancer un projet donné pour pouvoir se positionner stratégiquement vis-à-vis de l'UE dans la phase de discussion préalable à la mise en place d'une co-délégation avec d'autres agences de coopération technique d'autres Etats membres (pour pouvoir peser sur le cours des discussions ou obtenir le lead d'un projet par exemple). Ce besoin de cofinancement doit là aussi pouvoir être identifié dès l'étape du CODEV 0 ainsi que l'approche envisagée pour y répondre, généralement parmi les trois suivantes :

- Identification de sources de financement complémentaires via un autre bailleur de fonds sur la même thématique ou zone, de façon à articuler 2 contrats bailleur (par exemple l'UE à 75% et le MEAE ou l'AFD à 25%)
- Sollicitation du fonds de cofinancement abondé par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et la Direction Générale du Trésor (depuis le 2^e semestre 2024)
- Valorisation d'autres ressources en cofinancement, voire d'apports en nature (exemple : fonds de compensation du MEAE,²⁹ mise à disposition d'expertise technique publique française...)

g) La nécessité de solliciter des ressources financières pour appuyer le développement du projet (FPP/FDP/Fonds Justice)

Selon la nature du travail à effectuer (diagnostic de situation, analyse de l'environnement sécuritaire, préparation d'une nouvelle implantation...), les capacités de l'équipe projet (disponibilité, compétences techniques...) et le calendrier de remise de l'offre complète, il se peut que vous ayez besoin de mobiliser des ressources pour appuyer le développement du projet. EF dispose pour cela de 3 fonds spécifiques pour financer les dépenses nécessaires à la préparation du projet (consultant ou bureau d'étude externe, frais de déplacement sur le terrain, ateliers de travail...) :

- **Le Fonds de préparation de projets (FPP)** provient de l'enveloppe Facilité d'amorçage, de préparation et de suivi de projet (FAPS) de l'AFD. Il vise à appuyer en priorité le développement de projets financés par l'AFD (contrat de prestation de service ou délégation de fonds Groupe), mais également des développements de projets financés par d'autres bailleurs dont le secteur, le positionnement, ou le partenariat présente un intérêt particulier pour l'AFD et s'intègre dans sa stratégie pays. La procédure de mobilisation du fonds précise le type de dépenses éligibles (frais de mission des personnels EF, mobilisation d'expertise publique ou privée ponctuelle, traduction, étude de faisabilité, formulation, etc.). Ce fonds ne permet en revanche pas la facturation du temps de travail des salariés d'Expertise France.³⁰

(28) Ce comité se tenant seulement une fois par trimestre en moyenne, c'est la raison pour laquelle il importe de pouvoir recueillir l'ensemble des besoins de financement le plus tôt possible pour pouvoir les arbitrer dans les meilleurs délais.

(29) Lorsque l'UE nous demande de faire valoir une contribution française sur un projet qu'elle finance, le fonds de soutien du MEAE est parfois valorisé comme un cofinancement (techniquement, il apparaît alors comme des « frais de gestion additionnels sur contribution française »).

(30) Procédure - Mobilisation du Fonds d'appui à la préparation de projet AFD

- **Le Fonds de développement de projets (FDP)** permet d'appuyer la préparation des projets et de faciliter la mobilisation de l'expertise des ministères sur des thématiques et géographies jugées prioritaires et en cohérence avec la stratégie française de coopération internationale, quel que soit le bailleur concerné. Les coûts éligibles sont identiques à ceux du FPP mais sa spécificité est de pouvoir couvrir également le recrutement en CDDU de collaborateurs venant en renfort des équipes permanentes des départements et dédiés au développement d'un projet ou d'un ensemble de projets spécifiques (de 3 à 4 mois).³¹
- **Le Fonds Justice** permet quant à lui d'appuyer le portefeuille de projets de l'agence dans le secteur de la Justice (réforme des institutions judiciaires, appui aux écoles de formation de magistrats, accès la justice, lutte contre la corruption ou la criminalité organisée, soutien à l'Etat de droit...). Abondé par différentes institutions liées au secteur,³² il dispose que sur le montant total de ces contributions, une partie doit servir à soutenir le développement des nouveaux projets faisant appel à l'expertise des membres et en ligne avec les actions identifiées avec les partenaires, en particulier dans le cadre des thématiques validées en comité Justice.³³ Ce fonds permet de financer tout type de dépense nécessaire au développement des projets concernés (missions exploratoires d'EF et des partenaires justice, mobilisation d'expertise publique ou privée ponctuelle, traduction, étude de faisabilité, etc.), en dehors du temps de travail des salariés d'EF.³⁴

A noter que depuis 2024, une nouvelle méthode de gestion des enveloppes financières a été mise en place pour une allocation plus ciblée et efficace des ressources. Chaque DT gère désormais son allocation annuelle selon ses besoins spécifiques pour le FPP, tandis que les allocations pour le FDP et le Fonds Justice, restent gérées par la DO. Dans tous les cas, aucune demande ou allocation de ressources ne peut être effectuée sans une approbation préalable du projet en CODEV 0.

En cas de mobilisation de l'un de ces fonds d'appui, un état de leur consommation sera effectué lors de chaque CODEV, afin de confirmer au fil de l'eau l'estimation initiale et anticiper d'éventuelles rallonges ou libération de reliquat au bénéfice d'autres projets.

3. VALIDER L'OPPORTUNITÉ DE PROJET

Tout démarrage de développement de projet doit préalablement avoir été approuvé par un CODEV 0. Le collaborateur ou la collaboratrice du Département opérationnel (Thématique ou Géographique) étant à l'origine de l'identification du projet doit pour cela remplir une « fiche CODEV 0 » pour validation par la Direction des Opérations.³⁵

La fiche CODEV 0 soumise à l'approbation de la DO permet de :

- Désigner le département opérationnel (thématique ou géographique) en charge de porter le projet et désigner la personne responsable de son développement :

| | |
|---|---|
| Fiche initiée par : [Renseigner Prénom NOM et Fonction] | Code ATLAS : [Renseigner code Atlas] |
| Département porteur : [Sélectionner Département] | Pôle / Direction pays : / [Sélectionner Pôle / Direction pays] |
| Département associé : [Sélectionner Département] | Pôle / Direction pays - CAM : / [Renseigner Pôle ou Direction pays / CAM selon le cas du Département associé] |
| Projet susceptible d'intéresser d'autre(s) DT ? | <input checked="" type="radio"/> NON <input type="radio"/> OUI [Sélectionner Motif] |

- Décrire les contours de l'opportunité à travers un titre, une ou plusieurs thématiques principales et transversales (genre, climat, numérique, etc.), des pays/zones cibles, des partenaires potentiels de mise en œuvre, un ou des bailleurs identifiés avec un instrument financier et un budget estimatif :

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Intitulé du projet : | [Renseigner intitulé du projet] | | |
| Pays : | [Renseigner pays / périmètre géographique du projet] | Durée prévisionnelle (mois) : [Renseigner durée] | |
| Thématique(s) principale(s) : | [Renseigner thématique(s) principale(s)] | | |
| Ambition Genre du projet : | [Sélectionner indicateur CAD] | Autres enjeux transversaux : <input type="checkbox"/> Climat <input type="checkbox"/> Numérique <input type="checkbox"/> Infrass | |
| Opérateur(s) partenaire(s) : | [Renseigner opérateur(s) partenaire(s)] | dont opérateur(s) d'expertise : [Renseigner opérateur(s) français d'expertise] | |
| Bailleur(s) : | [Renseigner bailleur(s), lead et %] | Instrument(s) financier(s) : [Renseigner instrument(s) financier(s) associé(s)] | |
| Part EF estimative (€) : | [Renseigner montant en €] | sur un Budget Total estimé à (€) : [Renseigner montant en €] | |

(31) *Présentation Fonds de développement de projets*

(32) Ministère de la justice, Ecole nationale de la magistrature (ENM), Ecole nationale d'administration pénitentiaire (ENAP), Conseil national des barreaux (CNB), Conseil supérieur du notariat (CSN), Chambre nationale des commissaires de justice (CNCJ), section huissiers.

(33) Conformément aux dispositions des conventions liant chaque membre à Expertise France et aux conclusions de la dernière assemblée générale de JCI.

(34) DO_NOT008_v01_Note fonds justice et DO_F038_v01 Formulaire de demande de financement Fonds Justice

(35) *Fiche CODEV 0*

- Exposer les objectifs et résultats attendus du projet et préciser les contraintes ou synergies possibles sur la thématique, la zone ou avec les partenaires :

| | |
|--|---|
| Objectifs du projet / de l'action : | [Décrire les objectifs du projet et sa contribution aux objectifs stratégiques COM] |
| Activités & réalisations attendues : | [Décrire les principales activités et réalisations attendues] |
| Articulation Groupe AFD / Equipe France : | [Préciser articulation intra-groupe et reste de l'Equipe France] |
| Portefeuille EF Pays / Zone : | [Renseigner portefeuille EF de référence dans la géographie du projet] |
| Portefeuille EF sur thématiques : | [Renseigner portefeuille EF de référence sur les thématiques du projet] |
| Implantation locale : | [Préciser liens Equipe France, statut juridique et fiscalité,...] |

- Définir sous quelle présidence seront organisés les CODEV subséquents (DT ou DO),³⁶ préciser le calendrier indicatif jusqu'à la date de signature potentielle ainsi que la probabilité d'obtention :

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Type CODEV proposé : | [Sélectionner type CODEV] | Date cible signature : | [mm/aaaa] |
| Date cible CODEV 1 : | [jj/mm/aaaa] | Probabilité d'obtention : | [Sélectionner probabilité] |

- Identifier, si cela est possible, le besoin de mobiliser des fonds complémentaires (FPP, FDP, Fonds justice, Fonds de soutien et Fonds de cofinancement) :

| | | | | |
|---|--------------------------|-------------|---------------------------------------|--|
| Besoin FPP / FDP / Fonds Justice : | <input type="checkbox"/> | [Montant €] | <input type="checkbox"/> Fiche jointe | [Commentaires notamment sur différentes solutions envisagées / possibles de cofinancement, le Fonds de cofinancement n'étant pas la seule] |
| Besoin Fonds de Soutien : | <input type="checkbox"/> | | | |
| Besoin d'apport de Cofinancement : | <input type="checkbox"/> | [Montant €] | | |

- Donner l'avis justifié des départements concernés sur l'opportunité ou non de développer le projet :

| | |
|---|---|
| Commentaires Département porteur : [Renseigner notamment alignement stratégique et autres commentaires sur opportunité et modalités de développement] | Commentaires Coordinateur géographique : [Renseigner quand le Département porteur n'est pas le Département Géographique] |
| Commentaires Département associé : [Renseigner notamment modalités d'appui proposées en phase de développement notamment en moyens humains : disponibilité de ressources et désignation si possible d'un responsable d'appui] | |
| Avis : [Sélectionner Avis] Signataire : [Renseigner Nom] Responsable du DEV : [Renseigner Nom et Fonction] Manager / contrôle qualité DEV : [Renseigner Nom et Fonction] | Avis : [Sélectionner Avis] Signataire : [Renseigner Nom] Appui : [Sélectionner Appui mobilisable par Département associé] Chargé de l'appui au DEV : [Renseigner Nom et Fonction] |

- Recueillir l'avis final de la Direction des Opérations pour approuver formellement la décision d'engager le développement du projet :

| | |
|--|----------------------------|
| Commentaires - Direction des Opérations : - <u>quant au développement du projet :</u> - <u>quant à la mobilisation éventuelle de fonds associés :</u> | |
| Avis final de la Direction des Opérations : | Date et signature : |

(36) Ainsi que le recours éventuel à la modalité du CODEV accéléré pour les processus concurrentiels (appels d'offres ou jumelages notamment) soumis à un calendrier contraint de remise d'offre.

4. PRÉPARER LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

a) La mise en place d'une équipe pour mener le développement du projet

Une fois l'opportunité de projet approuvée en CODEV 0, le développement du projet est réalisé par une équipe projet constituée par la direction du Département porteur du projet ou du Pôle correspondant à l'issue du CODEV 0. Cette équipe pluridisciplinaire doit idéalement compter en son sein des collaborateurs ou collaboratrices à même d'assurer les quatre fonctions suivantes :

1. Responsable projet³⁷ : Le ou la responsable est chargé.e de conduire les différentes étapes du processus de développement du projet, en s'appuyant sur les interlocuteurs internes et externes identifiés. Il ou elle est garant.e du respect des étapes clé, de la maîtrise du temps, de la bonne circulation de l'information entre les membres de l'équipe projet et les interlocuteurs internes et externes, mais également de la cohérence d'ensemble de la proposition de projet. Cette fonction est généralement assurée par un.e CP ou un.e CU identifié.e par le RP en fonction de sa disponibilité, de son appétence, et des caractéristiques du projet à développer (secteur, géographie, bailleur...). Dans une logique de décentralisation, le rôle de responsable projet en phase de développement peut être confié à un collaborateur d'une Direction pays lorsque le projet est porté par le Département géographique et que celle-ci dispose des moyens humains nécessaires.

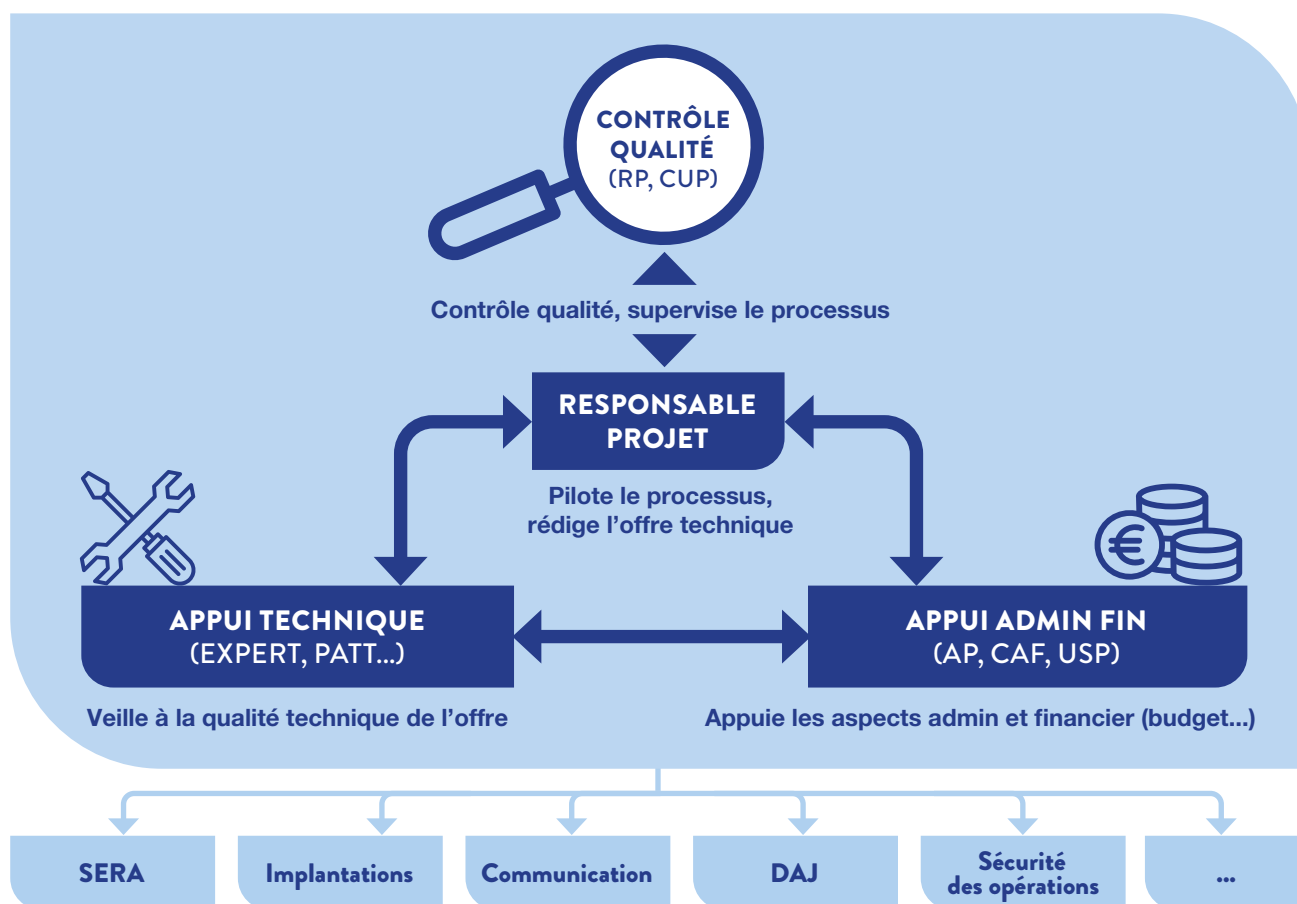
2. Appui administratif et financier : Cette fonction vise à garantir la cohérence du projet en lien avec les dispositions administratives et financières découlant des modalités contractuelles proposées par le bailleur (gestion de fonds déléguée, subvention, CPS...). Elle a un rôle d'appui au moment de la phase de cadrage (mobilisation du fonds de soutien ou de cofinancement, mobilisation du FDP/FPP pour financer le développement du projet) et surtout au moment de l'étape de budgétisation (cadrage budgétaire, évaluation des coûts (y compris coûts mutualisés), analyse de la rentabilité...) mais également au moment de la réflexion sur le dispositif RH du projet, de la négociation avec le bailleur (négociation d'une rétroactivité des coûts, etc.) et les partenaires (frais de gestion, modalités contractuelles...). Cette fonction est généralement assurée par un.e Assistante de projet (AP), un.e CP admin-fin ou un Coordinateur.trice administratif et financier (CAF), en fonction du degré de complexité des aspects administratifs et financiers du projet. Lorsqu'une USP existe dans le pays ciblé par le projet, le ou la CFT doit être contacté.e systématiquement pour étudier les enjeux induits par la mutualisation, appuyer la budgétisation des coûts mutualisés et préparer la justification de ces coûts au bailleur.

3. Appui technique : Cette fonction vise à garantir la bonne qualité technique du projet développé en s'assurant que les méthodes, les normes et les techniques envisagées sont en phase avec les principaux standards techniques internes et externes de référence sur le secteur ciblé et/ou issues de pratiques ayant fait leurs preuves. Ce rôle d'appui technique est généralement assurée par des Expert.e.s techniques ou thématiques en interne au niveau de la DO (Conseillers thématiques sur le genre, le climat, la défense, le numérique ou les infrastructures), au sein des différents Départements thématiques (ex : DEPSAN avec PATT, EDI avec la plateforme technique FORCE à Abidjan, experts projets...) ou en externe dans l'écosystème du secteur (ex : pôle Justice avec Magistrats de liaison sur le terrain et Ecole de la Magistrature, DGFIP ou DGDDI pour le Département GOUV, ETI dans un pays donné...). Lorsqu'un projet est porté par le Département géographique, cet appui peut être apporté par un collaborateur au profil technique du Département thématique concerné ou par un expert externe (notamment sur des géographies nouvelles, des secteurs émergents ou lorsque l'agence ne dispose pas des compétences techniques idoines en interne). Dans ce dernier cas, le Département thématique appuie l'identification de cet expert et assure un suivi global de la qualité.

4. Contrôle qualité : Ce collaborateur ou cette collaboratrice supervise l'ensemble du processus pour s'assurer que le projet en cours d'élaboration est bien aligné avec les cadres techniques et les procédures de l'agence concernant la phase de développement. Il/elle conseille l'équipe projet sur les outils à et méthodes à utiliser au fil du processus, et assure la communication avec le management du département. Il/elle contrôle les livrables clés produit au fil du processus, afin de vérifier que le projet est sur de bons rails et d'effectuer les recadrages ou réajustements nécessaires si besoin. Il vérifie en amont des CODEV que l'ensemble de la documentation demandée est disponible dans les délais et les standards qualité exigés (fiche CODEV, présentation PowerPoint, fiche ARI, etc.). Ce rôle est généralement assuré par le RP ou un.e Coordinateur.trice d'Unité (CU) lorsque ce poste existe au sein du pôle concerné. Cette personne peut déléguer une partie de cette responsabilité ou s'appuyer sur l'avis de tiers mais reste globalement redevable de la qualité d'ensemble des documents de projet produits par le Département.

Les différents contributeurs directs au processus de développement du projet (Responsable projet, reste de l'équipe projet, Manager en charge du contrôle qualité) sont identifiés aux différentes étapes du processus de développement, notamment en cartouche introductif des supports de présentation des CODEV.

(37) En quelque sorte, le Responsable est le tout premier Chef de projet. A chaque étape (développement, lancement, etc.), une seule personne est clairement désignée pour assumer cette responsabilité. Celle-ci change et ne correspond pas toujours à la même fonction selon le contexte.



Par ailleurs, selon les caractéristiques du projet, son contexte géographique et les problématiques posées, les membres de l'équipe projet se doivent de consulter ou mobiliser le plus en amont possible les ressources support et appuis transverses disponibles au sein de l'agence tout au long du processus de développement du projet. Il peut s'agir en particulier de :

- le DAJ et la cellule CCA de la DO sur aspects juridiques et contractuels (contrats bailleurs et de mise en œuvre ou de partenariat) ;
- la DAF et la cellule PSO de la DO sur aspects administratifs et financiers (analyse de rentabilité interne du projet) et gestion des risques opérationnels ;
- le/la Coordinateur/trice géographique ;
- le/la Coordonnateur.trice SERA sur aspects de suivi-évaluation et d'apprentissage ;
- les référents / conseillers transversaux (genre, climat, défense, numérique, infrastructures) ;
- la DRH pour ce qui concerne la définition de l'équipe projet et des modalités contractuelles à prévoir pour mobiliser les ressources humaines du projet ;
- le DSO pour ce qui concerne la sécurité des opérations, notamment dans le cas de projets mis en œuvre en zone sensible ;
- le Département communication ;
- la « Task force Décentralisation » sur les outils et moyens de mise en œuvre du projet sur le terrain ;
- le Pôle implantation à l'étranger (conditions d'exercice, fiscalité, procédures migratoires) ;
- les Moyens Généraux pour la préparation de la location de bureaux.

b) Le développement d'un rétroplanning pour planifier le processus

Une fois constituée, l'équipe projet doit sans tarder planifier le processus de développement de projet dans un rétroplanning³⁸ visant à guider l'ensemble du processus, de la validation de l'opportunité en CODEV 0 à la signature du contrat bailleur. Contrairement au planning classique où vous planifiez votre projet à partir de la date de début du projet, avec le rétroplanning, vous commencez à planifier de la date de fin du processus de développement (la date de signature du contrat dans ce cas) et vous remontez progressivement jusqu'à la date de début (CODEV 0 ici).

Véritable feuille de route du développement, ce rétroplanning permet de :

- Garantir que toutes les étapes et activités clé du montage ont été prévues et ordonnancées de façon logique (d'abord le cadrage initial, puis l'identification des problèmes, puis la formalisation d'une logique d'intervention, puis la programmation des moyens à mettre en œuvre, puis la budgétisation, etc.) ;
- Mettre en cohérence les étapes de développement de projet avec les attendus de chaque étape de la comitologie interne (CODEV 0 à 2 et instances) et externe (notamment pour les financements AFD) de façon à disposer des éléments nécessaires à chaque étape ;
- Organiser le travail d'équipe en identifiant a priori l'ensemble des personnes à impliquer dans le processus qui peut éventuellement prendre la forme d'un RACI, particulièrement utile dans le cas d'une équipe regroupant des personnes de plusieurs départements (par exemple le Département géographique et un Département thématique) ;
- Donner de la visibilité en interne (DO, manager...) voire en externe (bailleur, partenaires...) sur l'état d'avancement du processus de développement à un instant T.



Comment développer votre rétroplanning ?

La partie haute de l'outil regroupe des informations identitaires afin de rappeler aux destinataires les principales caractéristiques du projet envisagé (titre, objectif, durée, budget, bailleur...). Elle permet également de visualiser les noms et fonctions des personnes impliquées dans l'équipe projet (responsable projet, appui technique, appui administratif et financier, contrôle qualité). Une fois le processus défini, les dates des comités de développement interne (CODEV) et externes (notamment pour l'AFD) peuvent être posées au moment opportun du processus, en tenant compte des livrables attendus pour chacun d'entre eux.

La partie basse de l'outil comprend le détail des activités (colonne B) à mener dans chacune des 6 phases clé du processus de développement de projet (cadrage, identification, programmation, budgétisation, consolidation, validation/signature). Ces activités sont à adapter au cas-par-cas en fonction des caractéristiques du projet (nouveau projet, phase 2 d'un projet existant, projet multi-pays, multipartenaires, etc.), du contexte de mise en œuvre (nouvelle géographie pour EF, existence d'une USP, contexte sensible, existence d'un diagnostic de situation, etc.) voire des exigences spécifiques du bailleur de fonds (nécessité de présenter les CV de l'équipe projet dans l'offre technique, « grand » oral de présentation du projet, etc.). Ces paramètres permettront de s'entendre en amont sur les activités à conserver, à ajouter ou au contraire à retirer par rapport à l'outil standard de l'agence. Les intervenants internes et externes pertinents à impliquer dans les activités listées dans la colonne B sont alors identifiés en fonction des spécificités du projet et des sujets concernés (Coordinateur.trice SERA pour définir le dispositif suivi-évaluation du projet, le Département sécurité des opérations pour évaluer les risques sécuritaires, la Conseillère Genre de la DO pour appuyer la rédaction, l'analyse puis le marquage Genre, etc.), au besoin en vous appuyant sur la checklist « post-CODEV 0 » qui permet de balayer les sujets clé à instruire.³⁹ Le diagramme de Gantt qui figure sur la droite de l'outil permet d'élaborer le calendrier prévisionnel du processus en partant de la date à laquelle le travail doit être terminé (date prévisionnelle de signature de l'offre).

(38) *Format de rétroplanning*

(39) *Checklist post-CODEV 0*

Étant donné l'investissement que requière ce processus en termes de temps et de ressources, il est essentiel que cette phase soit la mieux coordonnée possible dès l'issue du CODEV 0. Le rétroplanning est ainsi développé par le ou la Responsable en charge du développement du projet, avec l'appui de son manager qui peut le conseiller sur les étapes à suivre, les interlocuteurs à mobiliser, les temps de réalisation de chacune des étapes. Une fois complété, il est idéalement communiqué à l'ensemble des interlocuteurs impliqués en interne, voire en externe (partenaires de mise en œuvre), afin de les mobiliser dans le processus et de garantir leur disponibilité pour appuyer le développement du projet aux étapes qui les concernent. Certaines dates jalons peuvent être communiquées au bailleur de fonds afin de lui donner de la visibilité sur le calendrier prévisionnel avant la présentation de l'offre complète. Le rétroplanning est généralement actualisé régulièrement au fil du processus, idéalement à l'issue de chacune des étapes de développement lors des CODEV, afin d'indiquer le statut de chaque activité (Planifié, En cours, Réalisé, En retard) et d'ajuster le cas échéant le calendrier jusqu'à la fin du développement. Il est recommandé de faire circuler régulièrement les versions actualisées à l'ensemble des interlocuteurs concernés par le montage du projet, de façon à maintenir leur implication tout au long du processus.



Identification

L'objectif de la phase d'identification (également appelée phase de définition du projet) est d'acquérir une vision globale du contexte et des acteurs en présence. Elle permet d'identifier le ou les problèmes ainsi que les ressources et savoir-faire existants qui pourraient atténuer ou résoudre ces problèmes, en lien avec les enjeux de développement durable. Elle débute par un diagnostic de situation et s'achève avec la réalisation d'une théorie du changement qui permet de s'entendre avec les parties prenantes et en interne sur la vision et la logique d'intervention du projet. Ces étapes ne sont pas toujours ancrées dans la pratique et pas nécessairement menées dans l'ordre chronologique exposé pour différentes raisons (manque de temps ou de ressources, marge de manœuvre laissée à EF par le bailleur limitée...), mais elles constituent un socle minimum de bonnes pratiques auquel se référer pour initier le montage de votre projet. Il arrive également que l'analyse de situation ait déjà été réalisée par le bailleur en amont de la préparation du projet (à travers une étude de faisabilité ou d'opportunité par exemple). Lorsque c'est le cas, il demeure essentiel de recueillir les éléments nécessaires pour être en mesure de compléter, voire de « challenger » l'analyse initiale du contexte et des besoins, afin de pouvoir contribuer de la façon la plus éclairée possible à la définition de la logique d'intervention du projet. En résumé, une bonne phase d'identification est le fondement d'un projet bien conçu car répondant à des besoins réels et une demande clairement exprimée.



Tirer les leçons de l'expérience passée d'Expertise France grâce au Learning Hub



Durant la phase d'identification, nous vous encourageons à consulter le Learning Hub,⁴⁰ notre plateforme collaborative de capitalisation des savoirs et d'apprentissage. Elle regroupe une riche collection de ressources issues des capitalisations et évaluations de projets précédents d'Expertise France. En vous appuyant sur ces expériences passées, vous pourrez compléter ou challenger votre diagnostic, en bénéficiant de retours d'expérience, de bonnes pratiques et de méthodologies qui ont fait leurs preuves. Le Learning Hub offre ainsi un éclairage précieux pour affiner votre compréhension du contexte, des besoins et des opportunités, en facilitant l'identification de solutions adaptées aux enjeux spécifiques du projet. Cette démarche permet de construire une logique d'intervention solide, en phase avec les réalités du terrain, tout en intégrant des pratiques exemplaires dès le départ, et en évitant les erreurs parfois déjà commises par le passé.



(40) Pour rejoindre le Learning Hub sur la Ruche, vous pouvez vous rapprocher du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA de votre département qui se chargera de vous envoyer une invitation personnalisée. Une fois membre de la communauté, vous pouvez consulter la fiche d'utilisation de la communauté pour faciliter vos recherches d'information et de documentation.

1. RÉALISER UN DIAGNOSTIC DE SITUATION

Le diagnostic de situation est une étape cruciale du développement de votre projet. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées par les acteurs, institutions et/ou populations ciblées par le projet sur une problématique donnée mais également de mettre en évidence les ressources et potentialités existantes pour la résoudre. A travers une démarche structurée, le diagnostic vise à affiner la compréhension du contexte, des parties prenantes et des besoins groupes ciblés par le projet. Dans la mesure du possible, cette étape doit être menée de façon participative (à travers des consultations, des ateliers de travail...) afin d'être le point de départ de la mobilisation des acteurs autour de la définition du projet. Généralement mené à travers une première mission sur le terrain (ou « exploratoire »), le diagnostic peut faire appel à différentes techniques et méthodes de recueil de données (revue documentaire, entretiens individuels, groupes de discussion, observation directe sur le terrain, cartographie...) qui seront ensuite 'triangulées' pour aboutir à la compréhension la plus complète et objective possible de la situation.

En résumé, le diagnostic de la situation vise à fournir une vision d'ensemble sur :

- Les enjeux auxquels les territoires, les institutions et les populations ciblées - notamment en différenciant les femmes et les hommes - sont confrontés
- Le contexte et l'environnement dans lequel le projet va s'inscrire
- Les questions essentielles et les points sensibles par rapport à la problématique soulevée
- Les faiblesses, les potentialités et les ressources des principales parties prenantes
- Les orientations possibles du projet



Les écueils à éviter pendant le diagnostic de situation

• **Se perdre dans de l'information inutile** : ce n'est pas une compilation de chiffres et de données. La finalité de cette étape est la définition des grandes orientations pour la conception du projet. Il est donc important de doser le bon niveau d'effort à investir sur cette phase (« ni trop peu, ni pas assez ») car il sera encore temps d'affiner nos connaissances lors de la phase de lancement et de mise en œuvre.

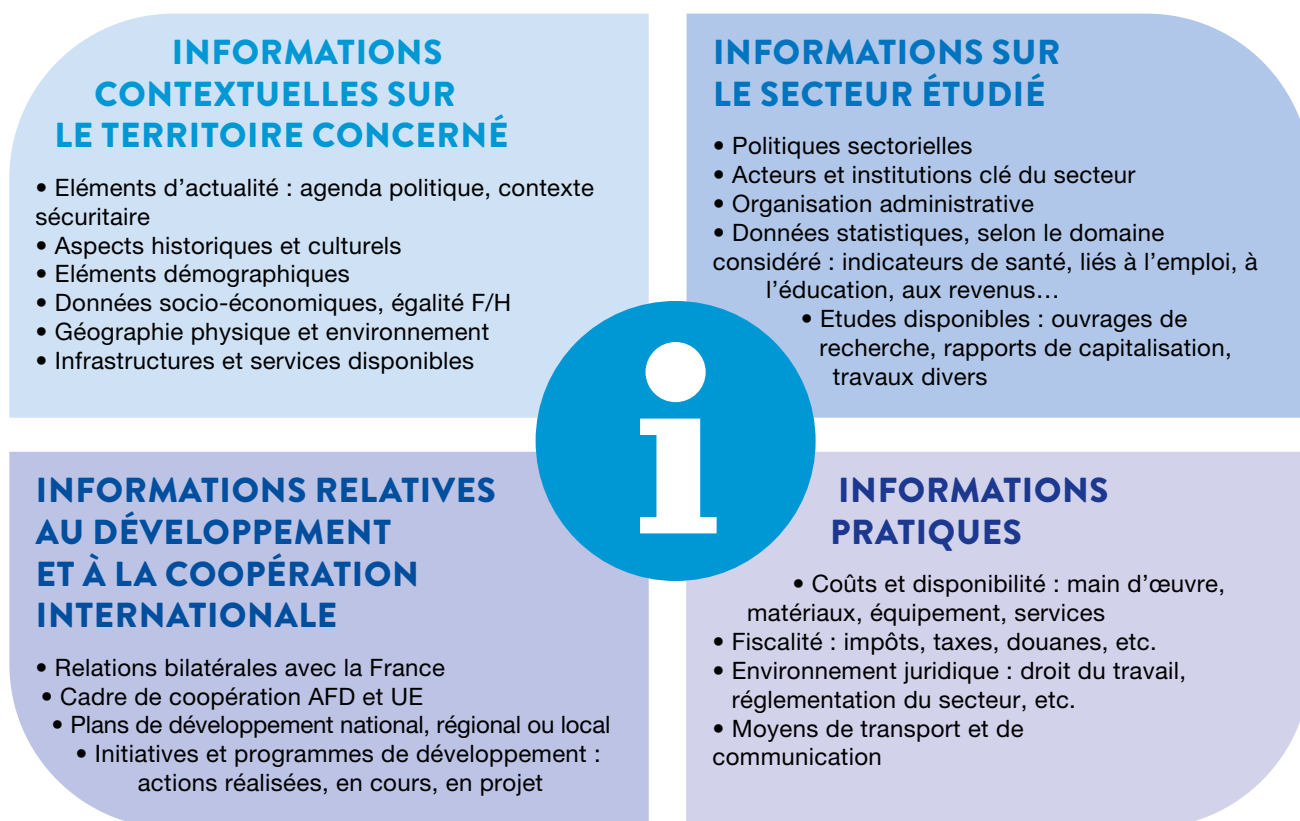
• **Rester enfermé.e dans une logique sectorielle** : il importe de penser global et transversal pour regarder au-delà de la simple « focale » du projet, les enjeux du projet étant souvent imbriqués avec des problématiques sociales, environnementales et économiques plus systémiques

• **Construire le diagnostic autour d'un projet déjà arrêté (diagnostic « formalité »)** : le diagnostic est un outil de consensus, mais il ne doit pas pour autant édulcorer la réalité et permettre de creuser les problèmes en profondeur pour en comprendre les causes profondes (root causes)

• **Procéder à une analyse figée des problèmes** : les contextes d'intervention sont par nature évolutifs et les problèmes doivent être abordés de façon dynamique. Par ailleurs, dans certains contextes particulièrement fragiles, le manque de données, d'accès ou les évolutions rapides de la situation commandent de privilégier une approche agile du diagnostic initial à travers une actualisation régulière de l'analyse du contexte et des besoins au fil de la phase de conception.

a) L'analyse du contexte (pays, région, secteur)

Cette première étape du diagnostic consiste à recueillir et analyser des informations permettant de décrire la situation dans le pays, la région et/ou le secteur ciblé par le projet. Ces informations peuvent être issues de sources de données primaires – c'est-à-dire des informations nouvelles, directement collectées et organisées par l'équipe projet (à travers une enquête terrain ou des entretiens lors d'une mission exploratoire par exemple) – et de sources de données secondaires – c'est-à-dire des informations publiques ou préexistantes, qui ont été collectées et organisées par d'autres organisations ou institutions (rapports publiés par le Ministère, ouvrages de référence, rapports de recherche, sites internet spécialisés...). Les informations à collecter couvrent habituellement 4 grands domaines, à hiérarchiser selon la typologie du projet et le niveau de connaissance initiale par rapport à un secteur ou à un contexte donné (on aura a priori besoin de recueillir davantage d'informations sur un secteur ou un pays où EF n'a jamais travaillé que pour appuyer le développement de la phase 2 d'un projet déjà existant).



Il est recommandé d'associer les acteurs et partenaires potentiels à cette phase de diagnostic afin d'élargir le champ des points de vue, de vérifier la pertinence de votre démarche au regard des réalités locales et d'impliquer les parties prenantes le plus en amont possible dans le processus. Il est également recommandé de consulter les ressources disponibles en interne :

- Les équipes des projets, Pôles ou Départements déjà impliquées sur un secteur ou un contexte donné, qui pourront vous fournir de la documentation de référence et partager des retours d'expérience (rapports d'évaluation, document de capitalisation, informations pratiques...)
- Les équipes du Département géographique (Coordinateurs.trices géographiques, Coordinateurs.trices régionaux et Directeurs.trices pays) qui produisent régulièrement des fiches pays et peuvent vous orienter vers des interlocuteurs pertinents sur place (Ambassade, agence de l'AFD, ETI...) ou vous fournir les profils genre pays.
- Les Conseillers thématiques de la DO sur le genre, le climat, la défense, les infrastructures ou le numérique, qui pourront vous fournir des éclairages sur ces secteurs ou vous mettre en lien avec des partenaires ou interlocuteurs pertinents de l'écosystème ou du contexte concerné.
- Les équipes du Département sécurité des opérations pour obtenir des informations contextuelles actualisées, notamment sur les principaux risques sécuritaires identifiés ou les enjeux d'accès pour les projets situés en zone sensible

b) L'analyse des parties prenantes

Le diagnostic doit également permettre d'identifier les acteurs présents ou actifs sur le territoire ou le secteur concerné par le projet et d'analyser leurs besoins, leurs attentes et leurs potentialités. Cela permettra ensuite d'envisager la manière de les impliquer (ou non) dans le projet, de mesurer les ressources dont ils disposent pour contribuer aux changements souhaités, voire d'identifier des actions de renforcement des capacités pertinentes pour répondre aux besoins qu'ils expriment. Il permet aussi de décrypter le « jeu des acteurs » - c'est -à-dire la nature des relations existant entre eux - de tester la possibilité de construction d'un dialogue et d'une dynamique commune et d'analyser la pertinence et l'efficacité de l'intervention de ces acteurs. Finalement, cette analyse des acteurs permettra de positionner le projet dans son environnement institutionnel, d'identifier les forces en présence (institutions, entreprises, OSC, services...) et de repérer les personnes ressources sur lesquelles s'appuyer pour concevoir le projet.

Pour cela, on peut établir une matrice d'analyse des parties prenantes (stakeholder analysis matrix), en listant tout d'abord l'ensemble des acteurs (constitués ou non) du territoire ou du secteur concerné par le projet,⁴¹ en particulier :

- La population cible et les bénéficiaires finaux (ou leurs représentants)
- La / les institutions concernées : administration publique, agences de l'Etat, élus nationaux ou locaux
- Les ONG locales et internationales
- Les associations communautaires et groupements de base
- Le secteur privé (entreprises, organisations professionnelles...)
- Les syndicats, associations professionnelles, autres groupes stratégiques
- Les opérateurs d'appui au développement, les services de coopération des ambassades, les agences des Nations-Unies, les bailleurs de fonds
- Etc.

| Nom de l'acteur | Catégorie d'acteur (autorités, secteur privé, société civile...) | Rôle / mandat | Capacités / ressources disponibles | Influence (+/-) | Intérêt ou attente par rapport au projet |
|-----------------|--|---------------|------------------------------------|-----------------|--|
| <i>Acteur A</i> | | | | | |
| <i>Acteur B</i> | | | | | |
| <i>Acteur C</i> | | | | | |

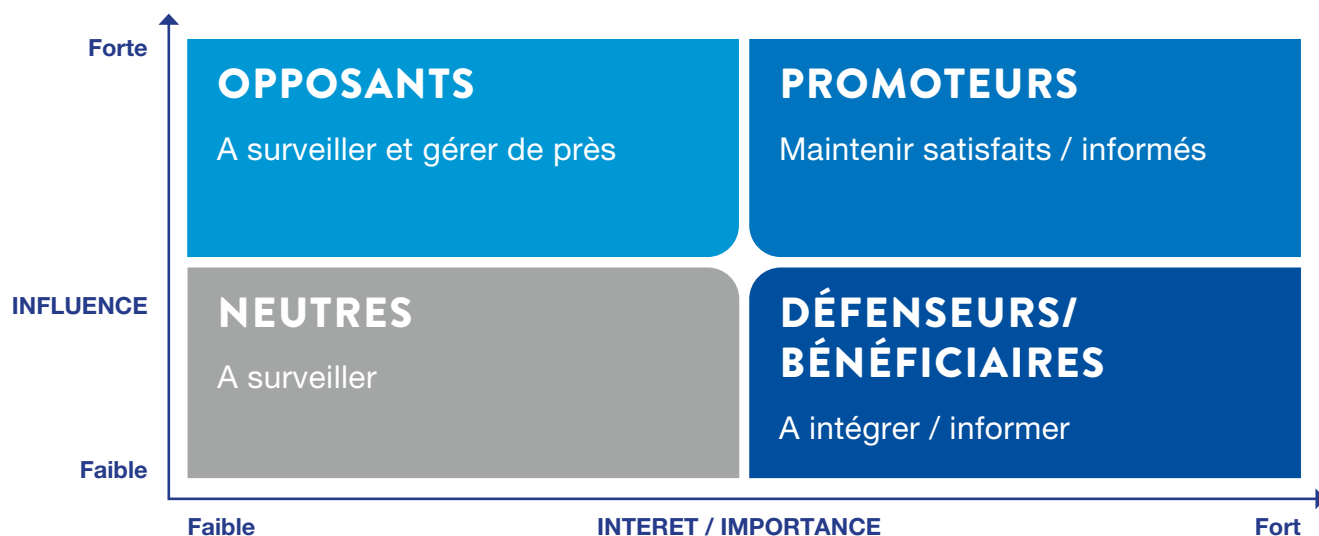


Parmi les questions à se poser pour identifier ces acteurs :

- Dans le contexte aujourd'hui, quels acteurs peuvent être moteurs ?
- Lesquels peuvent nous permettre d'avancer ?
- Ceux que l'on gagnerait à connaître davantage ?
- Au contraire, quels acteurs peuvent freiner le changement ?
- Lesquels risquent de s'opposer au changement ?
- Lesquels va-t-on devoir convaincre ou contourner ?

(41) Tous ne seront pas forcément impliqués dans le projet, mais il est important de les repérer car chacun d'entre eux pourra avoir une influence sur le projet. Par ailleurs, les différentes caractéristiques des acteurs entraînant une diversité des objectifs, des intérêts et des stratégies poursuivies, il en résulte différents types d'attentes vis-à-vis du projet qu'il convient de bien cerner dès le départ.

Selon les besoins ou les spécificités du projet, l'analyse des parties prenantes peut être approfondie à l'aide de différentes méthodologies et outils d'analyse, disponibles sur internet, comme la cartographie des acteurs, la cartographie du genre, le diagramme de Venn, le sociogramme, le profil des parties prenantes (« les 4 A »), la matrice-intérêt-pouvoir (voir ci-dessous), etc.



Cette étape de diagnostic doit permettre d'analyser le contexte politique et institutionnel pour mieux cerner le fonctionnement de la gouvernance nationale ou locale (selon l'échelle du projet). Cela peut permettre en particulier de :

- Clarifier l'organisation administrative des Ministères clé, du niveau central au local
- Clarifier les processus décisionnels et comprendre la répartition des compétences entre l'échelon central et local (municipalité, province, région)
- Vérifier que les autorités concernées ont effectivement des compétences, ou au minimum une marge de manœuvre accordée par le pouvoir politique national.
- Identifier les mécanismes de concertation potentiellement existants entre autorités nationales et locales, autorités et secteur privé, autorités et société civile...

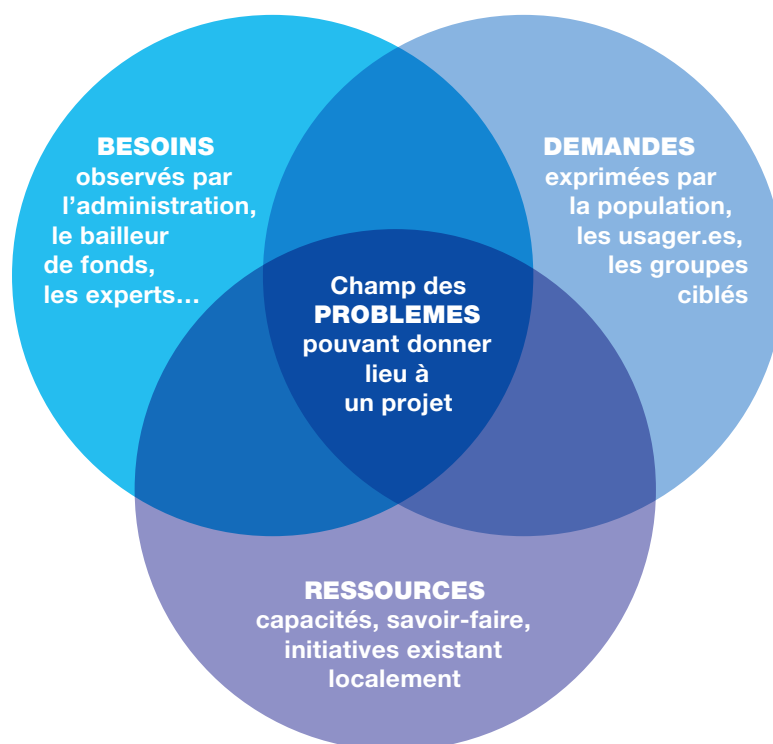


c) L'analyse des besoins, des demandes et des ressources

Une évaluation des besoins est un processus systématique visant à déterminer les besoins ou « écarts » existants entre les conditions actuelles (sur le plan social, économique, environnemental, des capacités des acteurs, du cadre juridique, etc.) et les conditions souhaitées. La perception des besoins dépend du point de vue adopté (celui des individus ou groupes concernés, de l'administration, des collectivités locales, du bailleur de fonds, d'Expertise France...) et il faut savoir les distinguer des attentes et des demandes exprimées par les individus ou groupes directement concernés par un sujet donné. Ces demandes peuvent elles-mêmes être influencées par des individus ou groupes sociaux, par l'offre de réponse elle-même, par des idées préconçues, par des solutions standardisées ou « clé en main » ou encore par des « normes pratiques » déployées par les acteurs locaux⁴² qui rendent l'analyse plus complexe.

Sur la base des informations recueillies précédemment et à travers une éventuelle collecte de données complémentaires (enquête terrain, focus groupes, diagnostic organisationnel...), on va tâcher de circonscrire plus précisément le champ des problèmes que l'on va chercher à résoudre à travers l'approche DBR (Demandes-Besoins-Ressources), ceux-ci se trouvant à l'intersection de 3 dimensions :

- **Les besoins** : Ce sont les manques, les problèmes observés par les « professionnels », qu'ils soient cadres de l'administration, représentants d'organisations de la société civiles, représentants du bailleur de fonds, experts ou chercheurs spécialisés sur une thématique donnée... On entend par professionnels les personnes qui du fait de leurs compétences et leurs fonctions, sont en position d'observation de la situation. Ils ne vivent pas nécessairement la situation qu'ils observent, mais peuvent disposer d'analyse et de données permettant de la caractériser.
- **Les demandes** : C'est l'expression des manques et des problèmes vécus directement par les groupes cibles (population, communauté, usagers et usagères, fonctionnaires de l'administration, agents des services publics...). Ces problèmes peuvent par exemple être de nature sociale, économique, environnementale, liés à l'accès aux services, à la situation sécuritaire, aux inégalités entre les hommes et les femmes, à des difficultés organisationnelles rencontrées par l'administration concernée...
- **Les ressources** : Ce sont les savoir-faire, compétences et initiatives développées par les professionnels, l'administration nationale ou locale, ou encore la population en vue de résoudre ou d'atténuer la situation problématique observée ou vécue. Il est important de mettre en valeur ces initiatives, car lors de la mise en œuvre du projet, le principe d'action de renforcer et d'accompagner ces savoir-faire locaux (faire « pour » nécessite de faire « avec »), tout en écartant du champ des problèmes des dimensions pour lesquelles aucune ressource ou initiative locale ne saurait être mobilisée.



(42) OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *La revanche des contextes*, Paris, 2021.

Vous pouvez à ce stade construire un tableau permettant une lecture synthétique des informations :

| Besoins | Demandes | Ressources | Problèmes |
|---------|----------|------------|-----------|
| | | | |
| | | | |



Analyser les inégalités de genre

Au regard de ses engagements,⁴³ aucun projet d'Expertise France ne devrait être totalement aveugle aux enjeux de genre. Cela veut dire que la question des inégalités entre les femmes et les hommes doit être systématiquement soulevée. Tous les projets présentés en CODEV, se verront donc analysés à l'aune de leur intégration du genre et du questionnement produit pour répondre aux objectifs fixés de réduction des inégalités. Ainsi, même les projets ne visant pas l'intégration du genre devront le justifier au regard d'une analyse contextuelle genre afin de s'assurer qu'ils ne risquent pas d'aggraver involontairement les inégalités F/H.

La phase d'identification d'un projet représente le moment clé pour intégrer la dimension genre⁴⁴. Elle permet d'analyser les rapports de genre existants et les inégalités à prendre en compte pour la bonne marche du projet et pour que celui-ci ne les renforce pas. Pour cela, il convient donc de consulter les « profils genre pays » disponibles, de collecter des « données sexo-spécifiques » qualitatives et quantitatives de base au niveau du pays, d'une région, d'une communauté, d'un secteur et ou d'un projet. Ces informations de base vous permettront d'analyser les rôles et attitudes, l'accès et le contrôle des ressources, les besoins pratiques (sans inclure de changements de rôles) et intérêts stratégiques (incluant des transformations des rapports sociaux de sexe), afin d'identifier les inégalités sociales et de genre ainsi que le système des acteurs qui pourrait interférer sur l'atteinte des objectifs généraux du projet. Une fois la collecte des données finalisée, vous pourrez ainsi relever enjeux et les inégalités entre les sexes, sur base comparative de la situation entre les F/H, c'est-à-dire des données sexo-spécifiques. Une « analyse genre » va ensuite permettre d'évaluer l'opportunité d'intégrer un ou plusieurs objectifs, en matière de réduction des inégalités au projet. Des données peuvent manquer à cette étape. L'analyse sera approfondie lors de la phase d'instruction avant le passage en CODEV 2 au moment de l'élaboration de la théorie du changement et du cadre logique.

A l'issue de la phase de diagnostic de situation, une bonne pratique consiste à synthétiser les principaux constats et à les restituer sous une forme adaptée à chacune des parties prenantes (entretien bilatéral, atelier de restitution, rapport...) afin de les valider et de permettre à ces acteurs de partager une même vision de la situation préexistante, ce qui favorisera leur implication ultérieure dans le projet.

(43) Pour œuvrer en faveur de l'égalité de genre, Expertise France dispose d'une Feuille de route pour l'égalité de genre (2020-2022), prolongée en 2023 qui opérationnalise ses engagements au regard de son cadre stratégique et de redevabilité et son Contrat d'Objectifs et de Moyens (C.O.M.) 2024-2026.

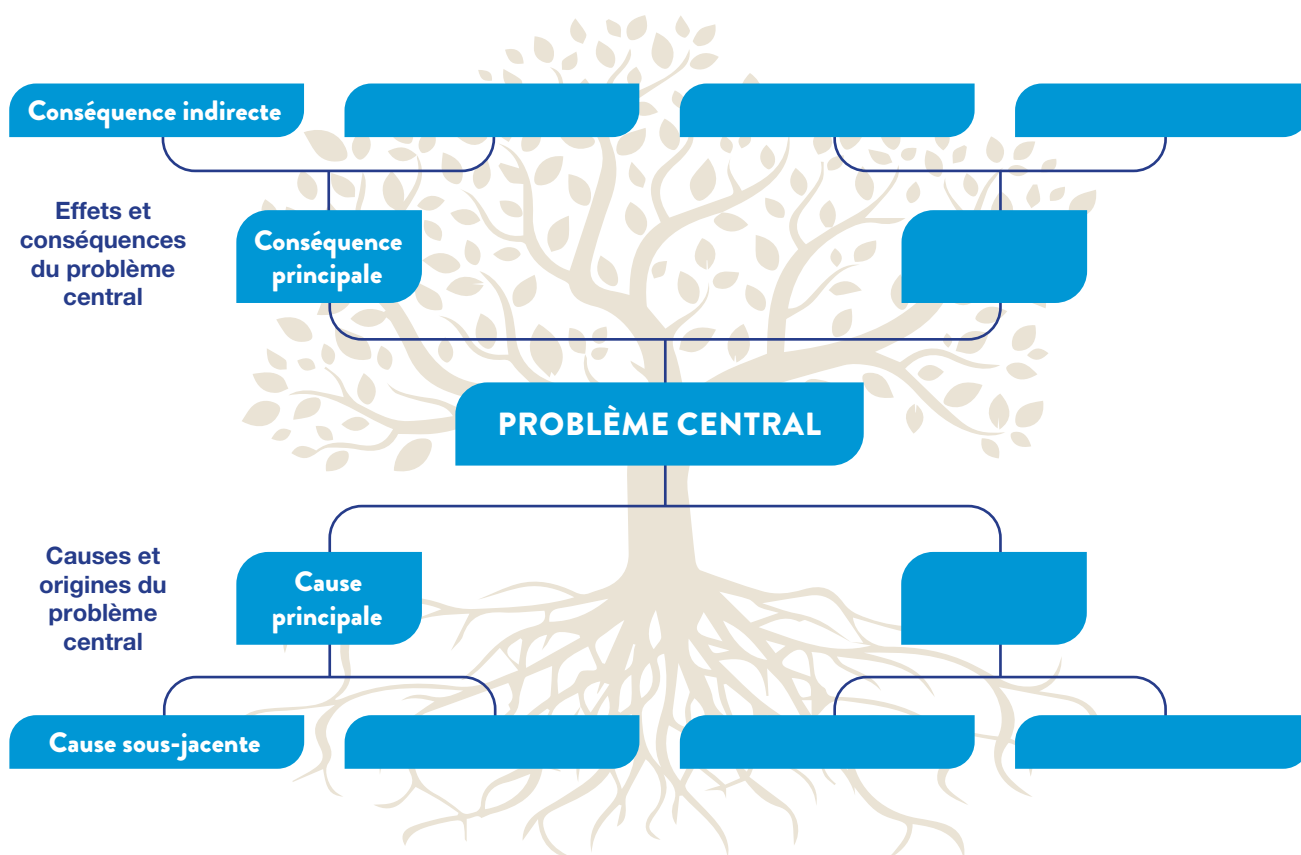
(44) Vous pouvez vous appuyer sur les nombreux outils et ressources regroupés sur Magellan pour intégrer l'égalité de genre dans les projets. Vous pouvez également accéder au « Répertoire des outils et expertises internes sur le genre » sur la communauté genre du Learning Hub qui recense de nombreuses ressources classées par thématique opérationnelle : vous y trouverez des outils pour vos projets, des guides méthodologiques, des rapports et des études, ou encore des exemples de projets intégrant le genre pour chaque thématique.

2. DÉFINIR LA LOGIQUE D'INTERVENTION

a) L'analyse du (ou des) problème(s) principal(aux)

L'analyse des demandes, des besoins et des ressources (DBR) réalisée précédemment a abouti à pré-identifier un nombre plus ou moins important de problèmes pouvant faire l'objet de l'intervention et il peut être nécessaire de préciser celui ou ceux sur lesquels le projet va se focaliser en fonction des contraintes existantes (priorités des partenaires, budget disponible, durée du projet, stratégie du projet déjà prédéfinie par le bailleur...), avant d'envisager la stratégie d'intervention la plus pertinente au regard des priorités et/ou d'autres alternatives possibles pour répondre à cette problématique. En effet, la logique des besoins et des problèmes étant par essence sans fin, et un projet ne pouvant tout faire, il convient de mettre en discussion les priorités tout en tenant compte des enjeux et des intérêts des différents protagonistes. Il est évident que le niveau détail de l'analyse doit tenir compte de la marge de manœuvre offerte par le contexte/bailleur et de la « focale » utilisée (si l'AFD nous demande de travailler sur le secteur de la formation des professeurs des écoles primaires, on se limitera à creuser les problèmes existants spécifiquement sur ce secteur. A contrario, si l'on conçoit un projet de stabilisation sur un territoire fragile, on pourra probablement élargir le spectre de l'analyse des problèmes à résoudre à différents secteurs, au moins dans un premier temps.

Lorsque cela est nécessaire,⁴⁵ la méthodologie de l'arbre à problème peut faciliter l'identification, l'analyse et la hiérarchisation des causes et des conséquences reliées au(x) problème(s) centraux retenus précédemment⁴⁶. Idéalement utilisé lors d'ateliers participatifs en équipe et/ou avec les parties prenantes, elle permet de décomposer un problème très complexe en ses composantes, puis d'examiner et d'étudier les liens de cause à effet entre ces composantes.

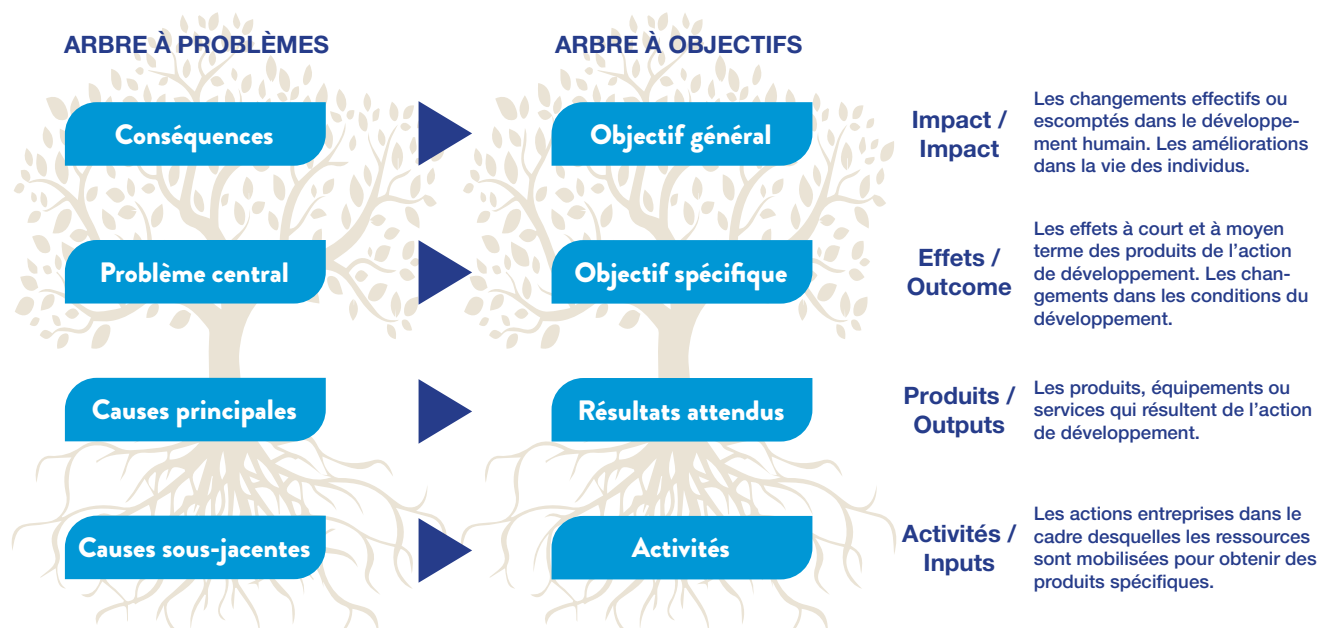


Une fois les causes et les conséquences identifiées, il vous est possible d'approfondir certaines causes ou conséquences à travers la recherche de données complémentaires ou la réalisation de consultations spécifiques avec les parties prenantes

(45) Selon les situations, le bailleur (ou le partenaire-bénéficiaire) peut avoir déjà identifié les besoins et priorisé les problèmes à travers un diagnostic de situation ou une étude de faisabilité antérieure à l'implication d'EF dans le projet, auquel cas cette étape n'est pas nécessaire.

(46) Il s'agit d'un outil simple et visuel qui permet de schématiser pour mieux analyser une situation problématique, raison pour laquelle c'est l'une des méthodes utilisées le plus fréquemment dans le secteur de l'aide au développement (quoique les équipes et les partenaires peuvent décider d'en utiliser d'autres comme par exemple le diagramme d'Ishikawa (aussi appelé diagramme de causes et effets ou encore diagramme en arêtes de poisson) ou bien la carte heuristique (également appelée carte mentale ou mind map).

Une fois l'arbre à problème terminé, on peut construire un arbre des objectifs afin d'identifier les solutions pour résoudre ce problème et parvenir à un accord sur les actions nécessaires :



L'étape de l'arbre à problèmes et à objectifs permet de nous assurer que l'on a une compréhension fine des problèmes et des liens de causalités qui gravitent autour avant de définir la stratégie du projet à venir. Cette étape n'est pas « obligatoire » mais elle facilite grandement la formulation d'une théorie du changement puis l'élaboration du cadre logique.

b) La théorie du changement

La théorie du changement représente une projection de la façon dont on imagine que ce changement aura lieu, et pourquoi. Elle explicite la manière dont une action ou un ensemble d'interventions sont supposées conduire à un changement précis auprès des bénéficiaires dans un contexte particulier. Elle permet de donner une cohérence globale au projet, de l'inscrire dans une vision de long terme et d'illustrer visuellement la logique d'intervention des équipes d'Expertise France et des acteurs et/ou partenaires associés.

À ce stade du processus de développement, on attend une théorie du changement simplifiée à l'échelle projet fondée sur l'analyse initiale du contexte, des acteurs et des problèmes qui a été menée précédemment. Claire et succincte, la théorie du changement simplifiée est alors un levier et un support pour présenter la vision et la stratégie d'intervention du projet, en interne (notamment lors du CODEV 1) ou auprès des futurs partenaires, sous forme de représentation schématisée de ce processus de changement : un diagramme, une cartographie, une image plus « stylisée », voire un narratif qui résume les réflexions et les liens de causalité qui permettent d'atteindre le changement final souhaité (voir format préconisé ci-après). Elle est particulièrement utile pour les projets qui visent le renforcement de capacités, intègrent une dimension « conduite du changement » ou qui s'inscrivent dans une complexité sociale importante.

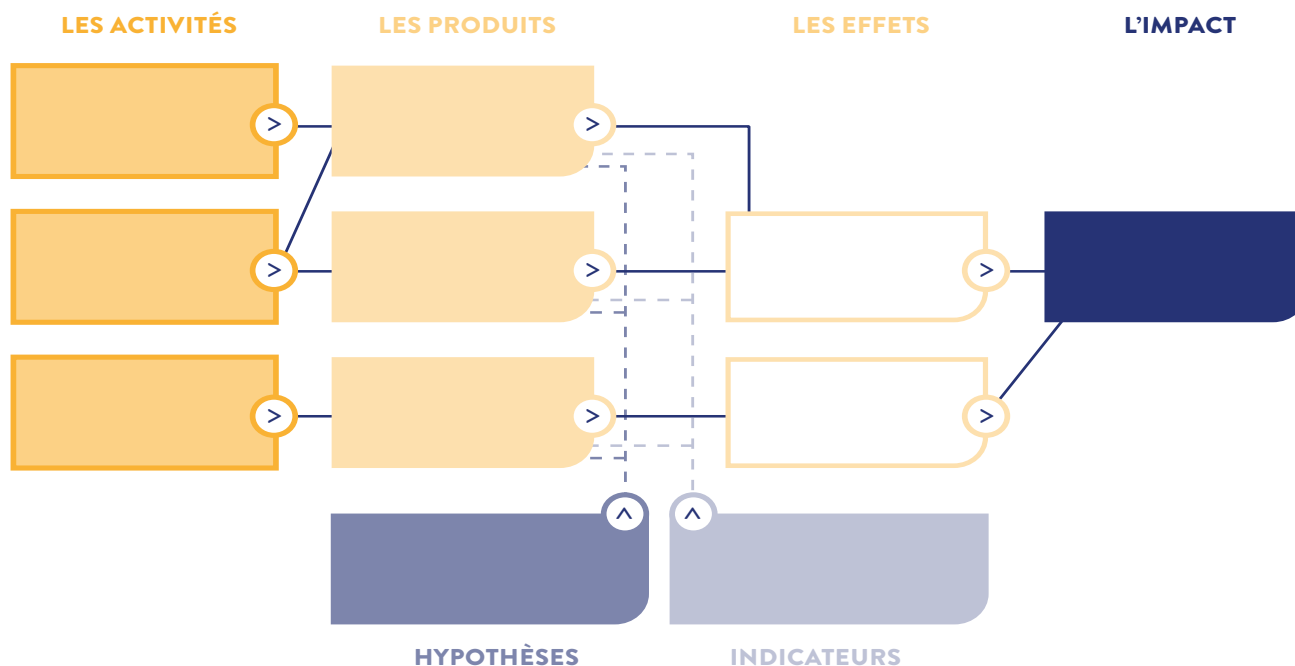
Pour cela, un certain nombre d'étapes doivent être réalisées et des questions essentielles posées et discutées,⁴⁷ à savoir :

1. Formuler l'impact final souhaité : À l'issue de l'analyse du problème réalisée précédemment, l'objectif global visé par le projet est formulé et en miroir, l'impact final auprès des bénéficiaires auquel il est prévu que celui-ci concoure dans un contexte ou un secteur particulier. Cette vision est une réponse à la question suivante : Quels sont les défis que nous souhaitons résoudre sur le long terme pour les populations bénéficiaires finales ? À Expertise France, ce changement de long terme découlera souvent de la stratégie du Département thématique concerné ou de l'objectif de long terme poursuivi par les institutions partenaires et les bailleurs de fonds.

(47) La méthodologie « pas-à-pas » pour la construction d'une théorie du changement chez Expertise France est détaillée dans le *Guide pratique sur la théorie du changement* de l'unité SERA de l'agence. Ce guide propose également de nombreux exemples de représentations d'une théorie du changement.

2. Détailler le chemin de changement (*change pathway*) : A partir de l'analyse approfondie des besoins et de la situation actuelle réalisée précédemment, on va pouvoir développer la chaîne causale de changements permettant l'atteinte de l'objectif (ou changement) ultime en répondant à la question suivante : Quels résultats doivent être atteints en cours de route pour que l'objectif final se réalise ? Il s'agit des changements intermédiaires à court et moyen terme (à l'issue de la durée du projet), qui doivent se produire au préalable pour que le changement global devienne possible. Nous vous conseillons de partir du changement ultime et de dérouler la réflexion depuis les sphères « hautes » (en fin de chaîne) de changement jusqu'aux solutions plus concrètes (réalisations puis activités). Une fois ce chemin de changements identifié, vous devez analyser les liens de causalité entre ces différentes étapes. Ces liens sont basés sur le raisonnement « de sorte que » ou « si... alors... ». Une première version de la TdC simplifiée est produite sous forme d'un schéma qui illustre la manière dont il est attendu que le changement se produise, pour contribuer à l'impact final envisagé et à même de participer à la résolution du (ou des) problème(s) identifié(s).

3. Travailler sur les hypothèses externes au projet : D'ores et déjà, il s'agit de prendre en compte les hypothèses externes (conditions sine qua non et risques) qui pourront « percuter » les prévisions quant au changement et qui devront être « atténuées » par une action du projet ou surveillées avec vigilance (des indicateurs de suivi peuvent par ailleurs être déterminés pour cela). Par exemple, une hypothèse pourrait être que « les autorités locales ont les ressources nécessaires pour appliquer les nouvelles lois » ou « les citoyens sont réceptifs aux messages de sensibilisation ». Ces hypothèses externes sont formulées dans le schéma produit, en mettant en avant le risque qu'elles font peser sur certaines « boîtes » du schéma, ou autrement dit, sur les changements escomptés. Lorsqu'il existe des hypothèses pouvant remettre en cause très fortement le projet et ses résultats, cela signifie qu'une étape importante a été omise dans le chemin de changement et qu'il convient de la réintroduire dans le projet en tant que composante à traiter.



c) L'identification des risques projet

La notion de risque projet est définie comme « un événement ou situation dont la concrétisation, incertaine, est susceptible d'entraver, d'empêcher ou de ralentir la mise en œuvre du projet⁴⁸ ». Par essence, tout projet est porteur de risques liés à sa conception ou aux incertitudes entourant l'environnement dans lequel il se déploie. Au moment de finaliser la phase d'identification du projet, il convient donc de procéder à une première analyse des principaux risques opérationnels auquel pourrait être confronté le projet de façon à bien les prendre en compte dans la définition de la logique d'intervention et du mode opératoire qui sera conçu aux étapes ultérieures. Ainsi on pourra choisir d'appuyer des acteurs locaux pour déployer des activités dans une zone difficile d'accès, de prévoir des moyens renforcés pour garantir la sécurité des biens et des personnels dans un environnement volatile ou bien de prévoir des réserves pour imprévus pour se prémunir des conséquences d'une dégradation attendue du taux de change sur le budget.

Afin de procéder à cette analyse des risques, l'Agence a développé un outil d'identification et d'évaluation des risques projet qui comprend 66 risques répartis en 6 grandes catégories.⁴⁹ Ce registre des risques peut théoriquement s'appliquer à l'ensemble des projets de l'Agence, quel que soit votre Département, la thématique de votre projet ou sa zone de mise en œuvre :

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

(49) *Registre des risques et Outil d'aide à l'identification des risques projets*

- **Risques opérationnels** : inadéquation des objectifs du projet avec les besoins réels des bénéficiaires, prévisions irréalistes, pilotage inadéquat, etc.
- **Risques liés à la gouvernance** : manque d'implication des parties prenantes, manque de clarté sur les rôles et responsabilités, relation dégradée avec le bailleur, les partenaires ou les bénéficiaires au sens large, etc.
- **Risques financiers** : inflation, risque de change, fraude, risque de non-exécution financière...
- **Risques juridiques** : corruption, conflit d'intérêts, non-respect de la réglementation locale, non-obtention des autorisations obligatoires à l'exportation de biens stratégiques (militaires et biens à double-usage), etc.
- **Risques liés à la sécurité** : accidents, atteintes contre le personnel, vol, attaques informatiques, etc.
- **Risques contextuels** : instabilité politique, difficultés d'accès à certaines zones, dégradation du contexte sanitaire, etc.

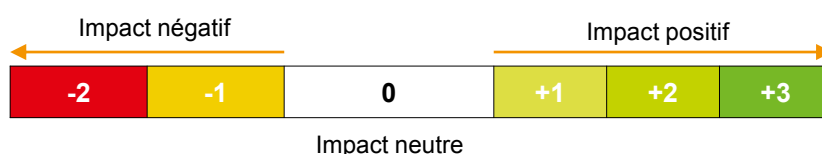
Cette analyse des risques a pour objectif d'identifier a priori les vulnérabilités potentielles du projet, de prévenir au mieux les difficultés futures et d'anticiper les réponses que le projet pourra y apporter. Cette étape est d'autant plus importante pour les projets envisagés dans des pays, des secteurs ou avec des acteurs relativement nouveaux pour l'agence ou bien dans des contextes fluctuants et imprévisibles. La logique d'intervention du projet, exprimée à travers la théorie du changement exposée précédemment pourra être ajustée pour tenir compte de ces risques.

| IDENTIFICATION DES RISQUES | | | | | |
|---------------------------------|--------------|--|---|--|--------------------------|
| Indiquer la référence du risque | Type | Catégorie | Description du risque et conséquences sur le projet | Evaluation avant mesures de maîtrise Probabilité avant mitigation | Gravité avant mitigation |
| <i>OPI</i> | Opérationnel | Difficultés d'expression des besoins par les bénéficiaires | | 1 | 2 |
| <i>GOUV2</i> | Gouvernance | Relation dégradée avec les partenaires | | 2 | 3 |
| <i>FIN3</i> | Financier | Difficultés d'exonération des taxes et droits de douane (TVA) | | 3 | 4 |
| <i>JUR4</i> | Juridique | Risque de contrepartie (défaillance d'un partenaire stratégique dans le cadre d'un marché public en cours) | | 4 | 4 |

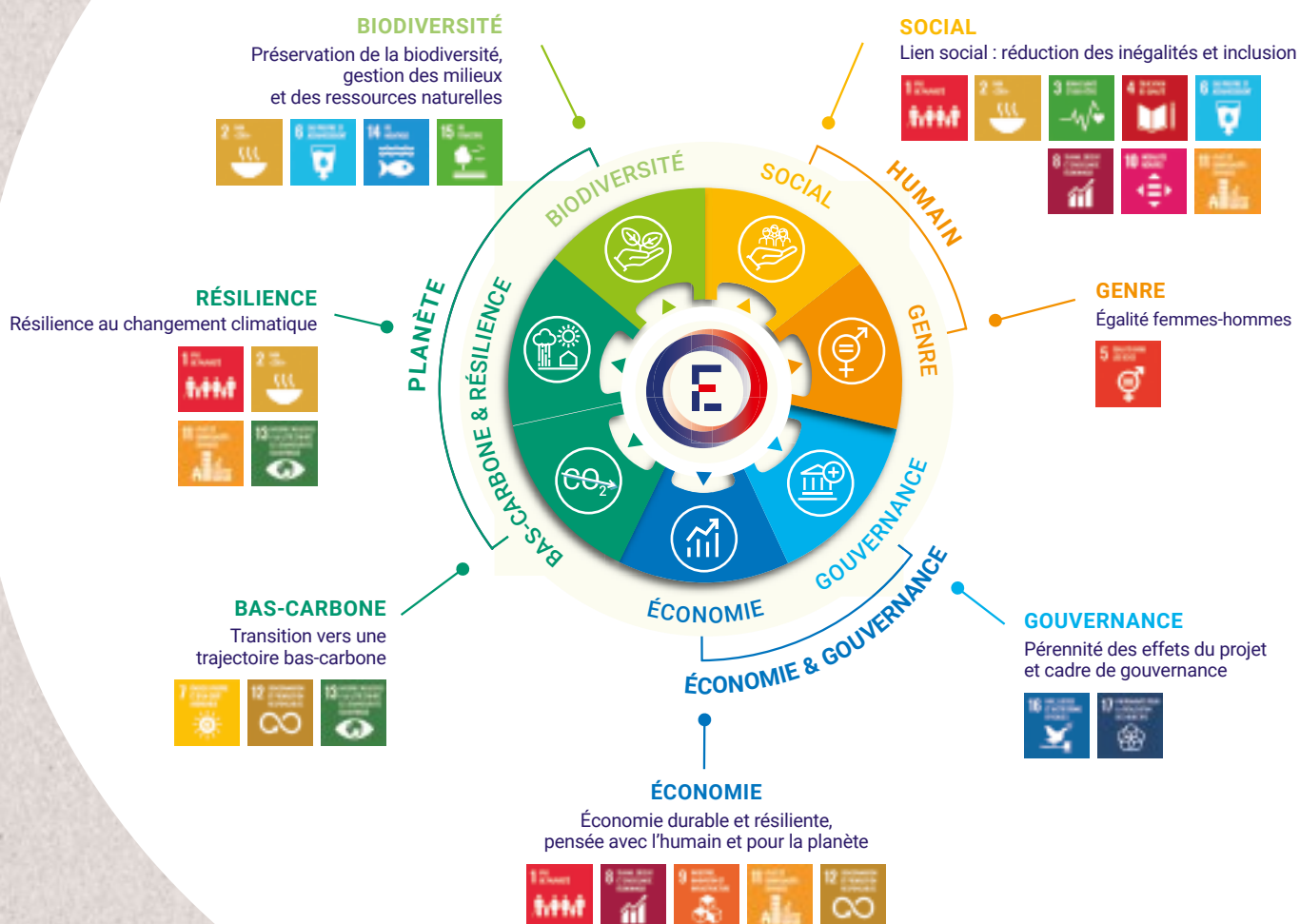
Il est également essentiel d'évaluer les risques que le projet pourrait engendrer sur son environnement, notamment en adoptant une approche « Do not harm » (« ne pas nuire ») pour éviter d'aggraver les conflits ou de causer des préjudices sociaux et environnementaux qui pourraient compromettre la durabilité et l'acceptation du projet par la communauté locale et nuire à la réputation d'EF, de ses partenaires et du bailleur. Dans le cas des projets financés par l'AFD, le développement et la mise en œuvre doivent se conformer à sa procédure de maîtrise des risques environnementaux et sociaux. Elle débute, en phase d'identification, par une classification par les équipes dédiées de l'AFD du projet en fonction du niveau de risque environnementaux et sociaux. Il est donc important d'échanger le plus en amont possible avec ces équipes (un expert E&S est désigné pour chaque projet au sein de l'équipe AES) afin de se mettre d'accord sur la classification E&S du projet et ses conséquences sur les diligences et dispositions à prendre pour la suite du développement.

d) La notation ODD

Une autre étape de la définition de la logique d'intervention vise à confirmer que le projet en cours de conception est bien aligné avec l'engagement de l'agence - et plus largement du Groupe AFD - d'être 100% alignée sur les Objectifs du Développement Durable (ODD). La méthodologie de notation ODD élaborée à l'échelle du Groupe permet d'évaluer les impacts attendus au regard des 7 enjeux transversaux suivants : Biodiversité, Climat bas carbone et résilience (ou atténuation et adaptation respectivement), Lien social, Genre, Economie, Gouvernance). Pour chacun d'eux, une notation allant de -2 à +3 est attribuée afin de qualifier le niveau d'impact que le projet a l'ambition d'atteindre.



La notation doit permettre de représenter synthétiquement les effets attendus du projet. Une grille synthétique présente les différents types d'impacts correspondant à chaque notation et pour chaque dimension. Des grilles méthodologiques par dimension plus détaillées sont également proposées pour affiner le choix entre deux notations possibles.



Une équipe de Référent.e.s a été constituée au sein de la Direction des opérations pour accompagner les Chargé.e.s de projets dans le processus d'analyse et de notation, tout au long de la phase de développement.⁵⁰ Une première notation est présentée en CODEV 1. Après les recommandations faites par la Direction des opérations, l'équipe en charge du développement du projet devra, si nécessaire, adapter certains éléments de la logique d'intervention du projet afin qu'il contribue davantage aux ambitions du développement durable (par exemple, suppression d'activités néfastes pour l'environnement, renforcement des ambitions concernant la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes,⁵¹ approfondissement du lien entre le projet et le cadre de gouvernance national...). La notation finale est validée par la direction des opérations en CODEV 2.⁵²

(50) Les Référents sont répartis par dimension retenue dans la grille d'analyse (Biodiversité, Climat, Lien social, Genre, Economie, Gouvernance). Il vous est recommandé de vous rapprocher du Département de la stratégie et des partenariats (DSP) pour obtenir la liste des référents actuellement identifiés.

(51) Il existe une table d'équivalence entre la notation AFD et la notation OCDE en ce qui concerne le genre. L'AFD applique le marqueur 1 de l'OCDE (marqueur 2 AFD) pour les projets qui adoptent une transversalisation du genre sans que celui-ci soit l'objectif central.

(52) La méthodologie à utiliser pour effectuer cette notation est détaillée dans le guide méthodologique *Guide de suivi-évaluation Expertise France*.

Il est à noter que cette notation est systématiquement réalisée par l'AFD sur ses financements P209, à l'exclusion des fonds FAPS et FEXTE. La proposition de notation émane de l'équipe qui porte le projet à financer au sein de l'AFD. Elle est challengée et finalisée en interne par un avis indépendant de l'équipe opérationnelle (ADD pour Avis de Développement Durable). Lorsqu'un projet est confié à Expertise France et noté par l'AFD, les deux notations doivent finalement converger, ce qui n'empêche pas un dialogue entre les deux parties. Cette méthodologie de notation spécifique n'est pas appliquée telle quelle par l'Union européenne pour ses financements.

Il est important de noter que sur les dimensions Genre, Biodiversité et Gouvernance, il existe une corrélation entre la notation ODD et les marqueurs CAD de l'OCDE. Il est ainsi possible de déterminer le marquage CAD du projet à partir de la notation ODD selon la table d'équivalence suivante :

| Notation ODD | | Indicateur CAD |
|--------------|---|----------------|
| -2 à +1 | → | CAD 0 |
| +2 | ↔ | CAD 1 |
| +3 | ↔ | CAD 2 |



Comment réduire l'empreinte carbone et environnementale du projet ?

Comme le rappelle le dernier rapport du groupe d'experts du GIEC,⁵³ le changement climatique se généralise, s'accélère et s'intensifie, et certains phénomènes déjà en cours sont irréversibles (hausse de la température globale, élévation du niveau de la mer, désertification, dégradation des sols, perte de biodiversité...). Ce rapport met en relief les inégalités entre les pays du Nord et du Sud : les populations les plus pauvres sont les plus touchées par les phénomènes climatiques extrêmes, alors même qu'elles y ont le moins contribué. Il y a urgence à agir, et le secteur de l'aide internationale est appelé à prendre ses responsabilités en favorisant une aide plus écologique⁵⁴ et en engageant une démarche environnementale au sein des organisations.⁵⁵ Le Groupe AFD s'est ainsi doté en 2018 d'une Politique de Responsabilité Sociétale⁵⁶ dont les engagements ont été réaffirmés dans le cadre du Plan d'Orientation Stratégique défini pour la période 2024-2029 et sont suivis à travers la publication de rapports annuels.⁵⁷ De son côté, EF a renforcé le volet « responsabilité environnementale » dans son COM 2024-2026. La création d'un poste d'Expert RSE au sein de la DSP marque cette ambition. L'agence s'engage également à développer « une feuille de route pluriannuelle » ainsi qu'une « trajectoire bas carbone » définissant les actions à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif. Un premier bilan carbone avait été réalisé sur les données de l'année 2022⁵⁸ et un nouveau bilan carbone est prévu au cours du triennal 2024-2026 incluant le siège, les déplacements et les bureaux pays. Des rapports annuels de durabilité seront produits et valorisés dans le cadre des engagements de transparence de l'agence. Afin de stimuler ces efforts, l'Agence Verte composée de salarié.e.s engagé.e.s de tous les départements d'EF promeut les comportements écoresponsables au sein de l'entreprise, à l'échelle individuelle et collective à travers des actions concrètes (campagnes de sensibilisation, organisation de formations et d'ateliers participatifs, mise en œuvre de projets concrets autour de l'économie d'énergie, la mobilité durable, la réduction et le tri des déchets, etc.).⁵⁹

En effet un projet d'aide au développement, tout en contribuant à réduire la pauvreté et les inégalités, a aussi un impact sur l'environnement : fonctionnement des bureaux, vols internationaux, déplacements locaux, achats de biens et de services, utilisation de matériel numérique, déchets engendrent divers types de pollution et génèrent des émissions de GES non négligeables. Chaque nouveau projet est appelé à anticiper ses impacts environnementaux potentiels et à les réduire au maximum. Cela nécessite de concevoir les activités des projets différemment pour rendre nos modes de faire plus écoresponsables, en vous appuyant sur les recommandations suivantes :

(53) <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/>

(54) Parmi les plus récents, citons le lancement de la « Déclaration des bailleurs de l'aide humanitaire sur le climat et l'environnement » endossée par les 27 Etats-membres de l'Union européenne durant la présidence française du Conseil de l'Union européenne (mars 2022) ou bien la mise en place d'un groupe de travail « Climat et Humanitaire », regroupant des représentants du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, du ministère de la transition écologique, de l'AFD ainsi que des ONG de la commission humanitaire de Coordination SUD.

(55) Certaines organisations du secteur de l'aide ont engagé des feuilles de route de transformation organisationnelle pour décarboner leurs activités, comme MSF <https://urgence-climatique.msf.ch/la-feuille-de-route/> ou le CICR <https://www.icrc.org/fr/document/croix-rouge-et-croissant-rouge-le-secteur-humanitaire-sunit-pour-faire-face-la-menace>

(56) <https://www.afd.fr/fr/ressources/politique-de-responsabilite-societale-du-groupe-afd-2018-2022?origin=/fr/rechercher?query=accord+de+paris>

(57) Voici le lien vers le rapport d'activité et de responsabilité environnemental et sociétal 2024 de l'AFD.

(58) <https://magellan.expertisefrance.fr/toutes-les-actualites/realisation-du-premier-bilan-carbone-de-lagence>

(59) Pour en savoir plus sur l'agence verte : <https://magellan.expertisefrance.fr/notre-agence/nos-valeurs/agence-verte>. Pour rejoindre ou contacter l'agence verte : agence.verte@expertisefrance.fr.

- **Analyser les sensibilités environnementales** de la zone d'intervention du projet (ex: déforestation locale liée à l'agriculture intensive, zone menacée par la sécheresse...)
- **Identifier, analyser et réduire** autant que possible les potentiels impacts environnementaux négatifs du projet (ex : utilisation de matériaux de construction biosourcés, intégration de conditions environnementales dans les AO, priorité donnée aux achats locaux...)
- **Maximiser les potentiels impacts environnementaux positifs** du projet (ex : appui aux activités économiques à faible intensité de carbone, valorisation des déchets issus des chantiers de construction, récupération des eaux de pluie...).
- **Adopter une approche écoresponsable dans la gestion des bureaux** : tri des déchets ou recyclage selon les options possibles localement, réduction des consommations énergétiques des bâtiments (air conditionné/chauffage, isolation, panneaux solaires...), réduction de l'empreinte numérique (ordinateurs, serveur, imprimantes, etc.). Vous pouvez vous rapprocher de la Conseillère Climat ou de l'Experte RSE pour bénéficier de la capitalisation des actions menées au sein des USP et Directions pays.
- **Réduire les émissions de GES liés à la mobilité de l'équipe projet et des experts** : optimisation des voyages internationaux, recours aux visioconférences, utilisation du train pour les courtes distances, choix de véhicules moins polluants, mutualisation des déplacements entre projets, formation à l'éco conduite des chauffeurs...
- **Et la compensation ?** : de nombreux organismes proposent des projets de compensation des GES à travers des projets forestiers. Cette démarche doit faire l'objet d'une réflexion au niveau de l'agence voire du Groupe AFD avant d'être applicable aux projets. En effet le calcul des crédits carbone est complexe, les bénéfices climat ne sont pas avérés, et les effets secondaires négatifs ne sont pas exclus (spoliation des terres, etc.).

e) La validation de la logique d'intervention du projet

Une fois la logique d'intervention formalisée sous forme de théorie du changement simplifiée - et ajustée au besoin pour tenir compte des risques projets identifiés et de la notation ODD - il convient d'effectuer une dernière étape de contrôle qualité afin de vérifier notamment son adéquation avec les attendus de certains critères du Référentiel Projet, autour des questionnements suivants :

- **Pertinence** : Les besoins et les problèmes sous-jacents auxquels les acteurs et bénéficiaires sont confrontés ont-ils été correctement analysés. Les actions qui pourraient avoir un impact négatif sur une ou plusieurs dimensions du développement durable ont-elles été écartées ?
- **Participation** : Les partenaires et bénéficiaires finaux (ou leurs représentants) ont-ils été associés d'une manière ou d'une autre à l'identification des problèmes à résoudre et à la définition de la stratégie d'intervention ?
- **Inclusion** : Une analyse des inégalités sociales et de genre existantes a-t-elle été menée pendant le diagnostic initial ? La logique d'intervention cible-t-elle des changements susceptibles de réduire ces inégalités (qui, faute d'attention, risquent de se renforcer) ?
- **Pilotage** : Les principaux risques liés à la mise en œuvre du projet ont-ils été identifiés, y compris pour limiter les effets négatifs à court ou long terme pour les bénéficiaires finaux ?
- **Apprentissage** : Les potentielles leçons apprises et bonnes pratiques de projets précédents ont-elles été intégrées dans la phase d'identification du projet ?

Des consultations complémentaires peuvent également être organisées avec les équipes et départements en charge de fournir un appui transverse au montage de projet comme le Département sécurité des opérations (de façon obligatoire pour les projets situés en zone sensible), le pôle Communication, l'unité SERA, l'Implantation ou encore la Conseillère Genre de façon à identifier de potentielles difficultés et confirmer la faisabilité du projet. Une fois cette analyse menée, on va pouvoir ajuster la logique d'intervention, en tenant compte des réponses aux questions posées : cela peut nous amener à approfondir la collecte de données, à organiser de nouvelles discussions avec les parties prenantes, à écarter certaines activités jugées trop risquées dans un contexte donné, à intégrer davantage les enjeux d'inclusion dans la formulation de la chaîne de résultats, etc. Ces allers-retours vont permettre de stabiliser progressivement la logique d'intervention pour qu'elle soit la plus cohérente, la plus complète et la plus équilibrée possible avant d'entamer la phase de programmation.

Programmation

L'étape de la programmation permet de définir précisément les actions et activités à réaliser ainsi que les modalités de mise en œuvre du projet. Le développement du cadre logique va tout d'abord permettre de structurer la logique d'intervention du projet (objectifs, résultats, activités) tout en précisant le cadre de résultats attendu à travers des indicateurs de suivi et d'évaluation, le tout assorti d'hypothèses de réalisation. Cette étape permettra ensuite de concevoir le mode opératoire prévu pour mettre en œuvre le projet, que ce soit à travers la définition du schéma contractuel à mettre en place entre Expertise France, le bailleur et les principaux partenaires, l'identification des synergies à envisager avec d'autres projets d'appui, le dimensionnement des moyens humains (organigramme) et financiers (budget), ou encore le paramétrage du dispositif SERA du projet.

1. FORMALISER LE CADRE DE RÉSULTATS ET DE REDEVABILITÉ DU PROJET

a) Le cadre logique

Le cadre logique (« *logical framework* » ou « *logframe* ») a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis la fin des années 90 par la plupart des bailleurs et opérateurs du secteur de la coopération technique et de l'aide au développement, dont nos principaux bailleurs l'AFD et l'Union Européenne. Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet, susceptibles d'influencer sa réussite.

Il est obligatoire pour tous les projets développés par Expertise France, dans la mesure où c'est un document contractuel, annexé au document de projet et au contrat, qui définit nos engagements opérationnels (« ce que l'on s'engage à réaliser ») et le cadre de redevabilité du projet (« ce sur quoi l'on rendra des comptes et sur quoi le projet sera évalué »). Le détail des activités facilite également grandement le travail de planification au moment de la phase de lancement du projet. Il est donc recommandé de bien stabiliser le cadre logique avant d'entamer la rédaction le document de projet – tout comme la préparation du budget - afin que tout le monde soit d'accord sur les objectifs à atteindre, sur les activités à réaliser et sur les cibles à atteindre (former 200 personnes n'aura pas la même implication budgétaire que d'en former 20).

S'appuyant sur la théorie du changement construite dans l'étape précédente, le cadre logique synthétise sous forme de tableau toutes les informations clé :

- Pourquoi le projet est mis en œuvre (objectifs)
- Ce que le projet propose d'atteindre (résultats attendus ou produits)
- Comment le projet sera réalisé (activités)
- Quels facteurs externes sont déterminants pour permettre sa réussite (hypothèses et risques)
- Comment seront suivis et mesurés les résultats du projet (indicateurs)
- Où trouver l'information nécessaire pour constater le succès du projet (sources de vérification)
- Quels moyens seront mobilisés et combien le projet coûtera (moyens et coûts)⁶⁰

Le « Guide pour le Suivi-Evaluation » des projets décrit de façon détaillée comment compléter les informations clé du cadre logique.⁶¹ Il est généralement recommandé de le compléter dans l'ordre chronologique suivant :

(60) A noter que ces informations ne sont plus toujours demandées par les bailleurs de fonds car elles sont redondantes avec celles qui figurent déjà dans le budget (et parfois le chapitre Moyens du narratif).

(61) Vous pouvez également consulter la note méthodologique sur le cadre logique ([Kit ressources suivi-évaluation](#))

| | Chaîne de résultats | Logique d'intervention | Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) | | | Sources de vérification | Hypothèses |
|--------------|-------------------------------------|------------------------|---|----------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|
| | | | Indicateur | Valeur initiale (baseline) | Valeur cible | | |
| Partie haute | Objectif général (Impact) | 2 | 4 | | | 5 | 6 |
| | Objectif(s) spécifique(s) (Outcome) | 1 | | | | | |
| | Résultats attendus (Outputs) | 3 | | | | | |
| Partie basse | | | Moyens | | | Coûts | Conditions préalables |
| | Activités (Inputs) | 7 | 8 | | | 9 | 10 |



Quelques recommandations pour développer un « bon cadre logique »

- Il importe de privilégier l'utilisation de **terminologies adaptées** pour formuler les différents niveaux de résultats : objectif général (impact, goal ou general objective en anglais), objectif spécifique (outcome), résultats attendus/produits (expected results ou outputs) et activités (activities ou inputs). Les termes d'axes, sous-axes, composantes, sous-objectifs, etc. sont à proscrire car ils ne correspondent pas à la nomenclature-type d'un cadre logique.
- Un bon cadre logique comporte généralement un **nombre limité d'objectifs à chaque niveau de la chaîne de résultats** pour ne pas trop alourdir la compréhension et le suivi ultérieur. Classiquement, on retrouve en moyenne 1 objectif général, 1 à 2 objectifs spécifiques,⁶² 3 à 4 résultats attendus, et entre 5 à 8 activités par résultats attendus.
- Au moment de choisir les indicateurs de suivi des résultats et des effets, il faut **dans la mesure du possible intégrer des indicateurs standard internes** (base de données INDIK,⁶³ indicateurs THEMA) **ou externe** (indicateurs thématiques AFD, indicateurs OPSYS de l'UE⁶⁴), afin de faciliter l'agrégation ultérieure des résultats entre plusieurs projets.
- Les **indicateurs relatifs aux effets** doivent porter sur la mesure du changement de comportements/pratiques de la part de la population bénéficiaire cible du projet. Ils doivent être exprimés de façon SMART⁶⁵ et ne pas uniquement s'intéresser aux bénéficiaires ayant reçu un renforcement de capacités direct dans le cadre du projet.
- Le choix d'un indicateur peut avoir des **répercussions sur le budget**, notamment en raison des coûts associés à sa collecte et à son suivi. Il est donc primordial de s'assurer que les indicateurs sélectionnés sont à la fois pertinents et réalistes en termes de ressources nécessaires pour leur suivi, afin d'éviter des charges budgétaires imprévues. Lorsque ces derniers sont très pertinents pour le pilotage du projet (par exemple des indicateurs sexo-spécifiques permettent de mesurer les écarts entre femmes et hommes), il est conseillé d'anticiper autant que possible les coûts liés à la collecte, leur calcul et leur suivi dans le budget du projet.
- Pour chacun des indicateurs définis, il faut renseigner non seulement la **valeur cible** (target) à atteindre, mais également la **valeur de référence initiale** (baseline) qui servira de point de comparaison pour mesurer les progrès accomplis (« situation avant/après »). La valeur de référence peut être obtenue à partir de données primaires (collectées directement auprès des bénéficiaires ou des partenaires) lorsque cela est possible et réaliste, ou de données secondaires, provenant de sources fiables telles que les rapports ministériels, les publications des Nations Unies ou les statistiques nationales. Pour les indicateurs sans baseline dans le cadre logique, cette valeur de référence devra être renseignée dès que possible, idéalement en phase de lancement du projet.

(62) Dans le cas notamment de projets multi-sectoriels, par exemple, un projet agissant sur le secteur de la santé et sur le développement agricole d'un territoire donné.

(63) La base de données INDIK recense des indicateurs de suivi des projets couvrant l'ensemble des pôles et thématiques d'intervention d'EF. Elle a vocation à servir de source d'inspiration pour construire les indicateurs des projets de l'agence.

(64) L'UE propose un ensemble d'indicateurs mesurables pour les principaux secteurs de son action extérieure associés aux différents niveaux de résultats du cadre logique : <https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>

(65) Popularisé dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats (management par objectifs), l'acronyme S.M.A.R.T signifie en anglais specific, measurable, achievable, relevant and time-bound, en français : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini.

- **N'oubliez pas de faire figurer l'ensemble des activités prévues pour atteindre chacun des résultats, afin de clarifier le contenu du projet envisagé et de faciliter le travail de budgétisation et de planification ultérieur (« Un cadre logique va de l'objectif général jusqu'aux activités »).**
- **Un cadre logique sensible au genre doit nécessairement définir un ou des objectifs et résultats attendus qui recherchent la transformation des rapports sociaux de genre, ainsi que la promotion des intérêts stratégiques des femmes. Les activités sensibles au genre peuvent être spécifiques, afin de lutter directement contre les inégalités et/ou les violences de genre ; ou bien suivre une approche intégrée / transversale.⁶⁶ Les indicateurs sensibles au genre peuvent être quantitatifs, qualitatifs et de perception et doivent être a minima désagregés par sexe et également par d'autres critères tels que l'âge ou le handicap, le niveau économique et social, le milieu urbain ou rural.**
- **Un contrôle qualité du cadre logique doit être systématiquement assuré par le/la Coordonnateur(trice) SERA du département thématique (ou de la Direction pays lorsque ce poste existe), avec validation préalable avant la présentation en CODEV.**

Le cadre logique ne doit pas seulement rester un outil conceptuel, mais bien servir de guide opérationnel pour la gestion quotidienne et la prise de décision tout au long du projet. Il doit permettre aux équipes de suivre et d'évaluer de manière concrète l'avancement des activités et les progrès réalisés vers les résultats sur la base des indicateurs définis. En tant qu'outil de travail, il ne faudra pas négliger la flexibilité nécessaire pour adapter le cadre logique en fonction des imprévus rencontrés au cours du projet, tout en gardant à l'esprit les indicateurs de suivi et les exigences de rapportage.

b) Les indicateurs de redevabilité

Une fois le cadre logique développé, il vous est demandé de vérifier l'alignement et la bonne articulation de ses objectifs et résultats attendus avec les principaux cadres de redevabilité interne (indicateurs THEMA) et externe de l'agence (indicateurs COM, y inclus le marqueur Genre). Le cadre logique pourra être ajusté ou enrichi à l'issue de cette étape afin de mieux tenir compte de ces enjeux et de s'assurer que le projet permet d'opérationnaliser et de rendre effectivement compte des engagements stratégiques de l'agence, y compris en matière d'opérationnalisation des priorités internationales des ministères pourvoyeurs d'expertise qui sont notamment exprimées dans les comités consultatifs opérationnels. Ce travail d'identification et de notation est mené avec l'appui de la Conseillère Genre de la DO et du ou de la Coordinateur(trice) SERA de votre département.

Indicateurs COM

Le Contrat d'Objectif et de Moyens (COM) conclu entre l'Etat et Expertise France pour la période 2024-2026 vise à décliner les orientations politiques et stratégiques et à les traduire en objectifs, indicateurs et cibles opérationnelles et ambitieuses, afin de maximiser la contribution quantitative et qualitative du Groupe AFD à la mise en œuvre de la politique de développement solidaire de la France⁶⁷. Il est accompagné d'un cadre de résultats d'une dizaine d'indicateurs, pour lesquels des cibles à atteindre sont définies pour chaque année de la période du COM. Il est attendu qu'Expertise France communique annuellement à ses tutelles et à son Conseil d'administration un bilan synthétique des résultats obtenus pour chacun des indicateurs du COM et les projections sur l'année à venir.⁶⁸

Afin de faciliter ce travail, il vous est tout simplement demandé à ce stade d'identifier les indicateurs COM auxquels contribuera le projet (dans la matrice ci-dessous, mettre une croix dans la colonne OUI pour signaler les indicateurs concernés puis renseigner la contribution estimée du projet à ce même indicateur à partir de la cible prévue dans le cadre logique pour la durée du projet).⁶⁹ Attention, les indicateurs COM sont particulièrement macro : s'ils couvrent plusieurs secteurs d'intervention de l'agence, ils ne recoupent pas nécessairement les axes thématiques ou géographiques de votre projet (il est donc possible que votre projet ne « matche » avec aucun indicateur COM).

(66) Le public visé par ces activités dans le cadre d'un CAD1 peut être principalement les femmes afin de lutter contre un désavantage précis, peut aussi viser les hommes pour susciter des changements d'attitudes ou de décisions, ou consister à veiller à ce que les activités mises en place bénéficient autant aux femmes qu'aux hommes.

(67) Le Contrat d'Objectifs et de Moyens 2024-2026 est téléchargeable au [lien suivant](#) à titre d'information.

(68) A noter, qu'Expertise France contribuera également à 7 indicateurs du COM 2025-2027 signé entre l'Etat et l'AFD qui fera également l'objet d'un bilan annuel piloté par l'AFD et présenté à son CA. Expertise France sera également redevable auprès des tutelles des indicateurs de suivi du Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID).

(69) Vous pouvez utiliser le [tableau de synthèse COM et THEMA](#) pour présenter les indicateurs concernés lors du CODEV. Il contient des indications méthodologiques utiles.



Comment déterminer le marqueur Genre du projet ?

L'indicateur 2 du COM vise à mesurer les efforts de l'agence pour promouvoir l'égalité de genre, en « notant » les projets ou moyen du marqueur genre, conçu par le Comité d'aide au développement de l'OCDE. Ce marqueur permet d'indiquer dans quelle mesure un projet intègre ou non l'égalité entre les femmes et les hommes en tant qu'objectif. La notation s'appuie sur un système de trois valeurs⁷⁰ :

- **CAD 0** : aucun objectif ne vise l'égalité entre les femmes et les hommes.⁷¹
- **CAD 1** : l'égalité femmes/hommes est un **objectif significatif** et délibéré du projet, mais pas son objectif principal.
- **CAD 2** : l'égalité femmes/hommes est l'**objectif principal** du projet.

La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales prévoit que 75 % des volumes annuels d'engagements de l'aide bilatérale programmable aient l'égalité entre les femmes et les hommes pour objectif principal ou significatif (CAD2 et/ou 1) et 20 % pour objectif principal (CAD2) d'ici 2025. Dans ce cadre, Expertise France s'attachera à assurer la contribution de l'agence à l'atteinte de cet engagement.⁷²

Par exemple, dans le cas d'un projet d'appui à quatre institutions publiques en charge de la préservation de la biodiversité en République Démocratique du Congo (RDC) pour un budget total de 5 000 000 €, on pourra « tagger » les indicateurs COM suivants, en faisant apparaître la contribution estimée du projet pour chacun d'entre eux sur la durée du projet, en lien avec les cibles prévues dans le cadre logique :



(70) La méthodologie à utiliser pour effectuer cette analyse est détaillée dans la fiche [Noter un projet selon les marqueurs genre du CAD de l'OCDE](#).

(71) Attention, la notation 0 ne peut pas être appliquée par défaut, c'est-à-dire quand le programme n'a pas fait l'objet d'un examen pour l'identification de son marquage : tout projet doit faire l'objet d'une analyse genre.

(72) Conformément à la cible fixée dans le Contrat d'Objectifs et de Moyens (C.O.M.) 2023-2025 de l'agence, et la feuille de route genre 2020-2022 actuellement prolongée en 2023, dans le périmètre des financements français. La nouvelle stratégie française pour le genre 2024-2028 (dates à confirmer) pourra prévoir une mise à jour des indicateurs.

| INDICATEURS COM 24-26 - Expertise France | | | | |
|--|----|--|---------|--------------------------------|
| Objectifs | # | Indicateurs | Oui (X) | Contribution estimée du projet |
| Objectifs thématiques/transversaux | | | | |
| 1 | 1 | Nombre d'institutions publiques locales, nationales et supranationales accompagnées sur le climat, la biodiversité, l'économie circulaire, les produits chimiques, les déchets, l'eau et l'assainissement ou l'énergie qui ont eu pour effet le développement, le renforcement et la mise en œuvre d'une politique publique en faveur de l'environnement et la lutte contre le changement climatique | X | 4 |
| | | Part du volume financier des nouveaux projets signés qui contribuent aux objectifs environnementaux (marqués CAD1 ou CAD2, marqueurs de Rio de l'OCDE) | X | 5 000 000 |
| 2 | 3 | Part des nouveaux projets signés sur financements français ayant pour objectif principal ou significatif l'égalité de genre (marqués CAD1 ou CAD2 au sens de l'OCDE) | | |
| 3 | 4 | Nombre de personnels de santé formés | | |
| 4 | 5 | Nombre d'établissements d'enseignement général et d'enseignement technique et de formation professionnelle accompagnés | | |
| 5 | 6 | Nombre de TPE/PME africaines soutenues | | |
| 6 | 7 | Nombre de structures soutenues en faveur du renforcement de l'État de droit et de la justice, de la promotion des droits humains et de la participation citoyenne | | |
| | 8 | Nombre d'institutions publiques accompagnées dans la mobilisation des ressources intérieures | | |
| 7 | 9 | Nombre de structures soutenues dans le cadre de projets migration s'inscrivant dans les piliers 2 à 5 de La Valette | | |
| 8 | 10 | Nombre de structures soutenues en vue d'assurer la sécurité humaine dans les contextes fragiles au sens de l'OCDE | | |
| Objectifs de concentration/diversification géographique | | | | |
| 9 | 11 | Part du montant des contrats signés sur financements français dans les PMA et les pays vulnérables et fragiles budgétairement | X | 5 000 000 |

Indicateurs THEMA

Par ailleurs, en réponse aux engagements pris dans son Contrat d'Objectifs et de Moyens, Expertise France développe depuis plusieurs années une démarche globale de gestion axée sur les résultats et de renforcement de la redevabilité interne et externe. Dans ce cadre, l'agence s'est dotée d'un système de suivi et d'apprentissage visant à collecter, agréger, analyser et reporter chaque année les résultats de l'ensemble des projets de l'agence,⁷³ appelé THEMA. Les données collectées sont ensuite utilisées à des fins de communication avec les parties prenantes (bailleurs et partenaires) et facilitent le pilotage stratégique et la prise de décision par les équipes des départements thématiques et de la direction des opérations.⁷⁴

(73) Une campagne de collecte annuelle des contributions de chaque projet aux indicateurs THEMA a lieu chaque année entre novembre et février.

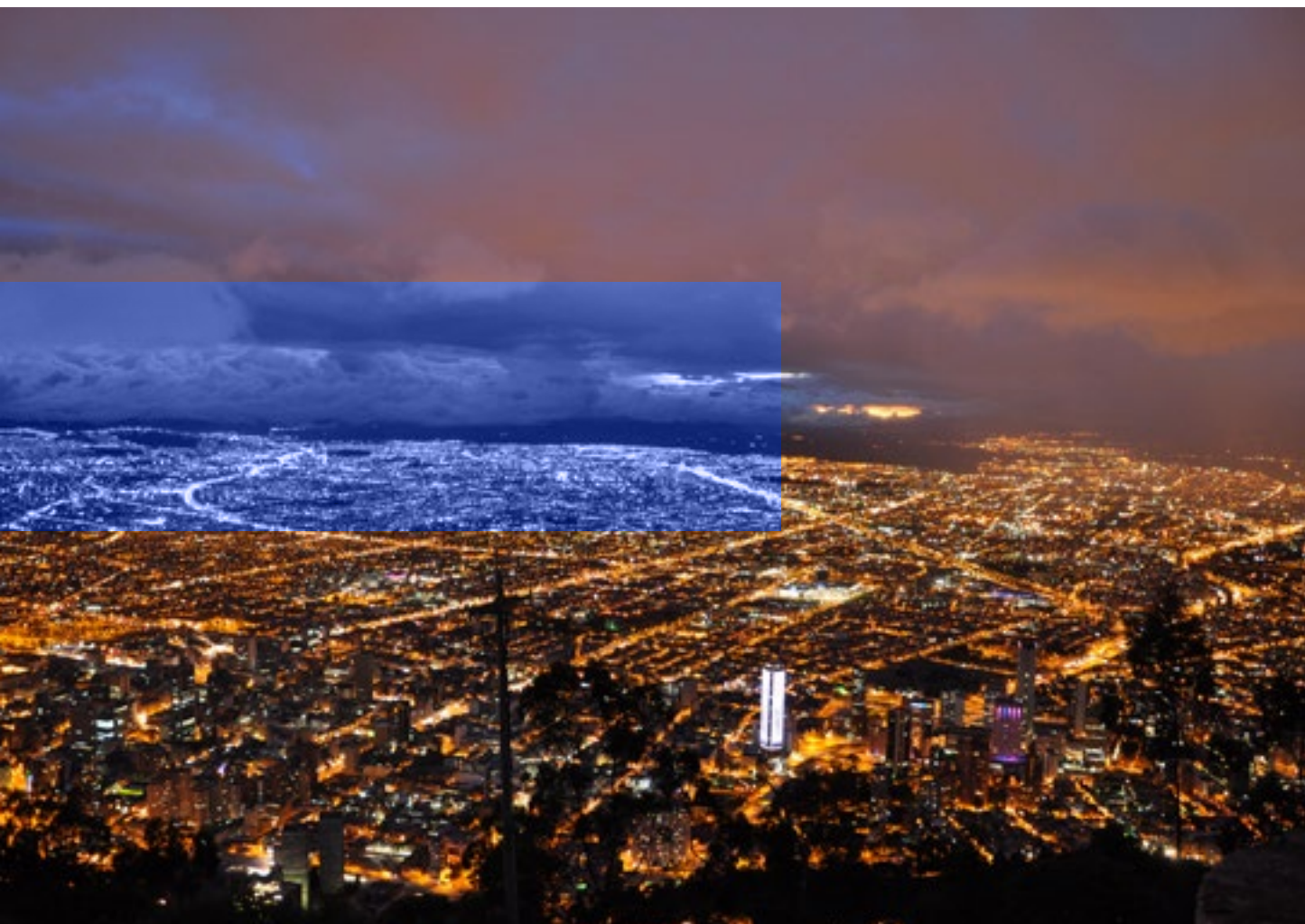
(74) Le bilan consolidé des réalisations clés de l'agence en 2023 a ainsi été présenté en CODIR à la fin du premier trimestre, puis au conseil d'administration de mai 2024. Il figure désormais systématiquement dans le rapport d'activités annuelle d'Expertise France. Voir l'actualité Magellan dédiée à ce sujet pour plus d'informations.

L'agence a adopté un jeu de 32 indicateurs agrégeables répartis en 6 grandes thématiques :

- A. Santé et développement humain
- B. Paix, stabilité et sécurité
- C. Gouvernance démocratique, économique et financière
- D. Climat, biodiversité et développement durable
- G. Genre et égalité femmes-hommes
- E. Transversal

A ce stade du processus de développement, il vous est tout simplement demandé d'**identifier les indicateurs THEMA auxquels contribuera le projet** (mettre une croix dans la colonne OUI pour signaler les indicateurs concernés puis renseigner la contribution estimée du projet à ce même indicateur à partir de la cible prévue dans le cadre logique pour la durée du projet).⁷⁵ Bien que les indicateurs THEMA soient classés par pilier thématique, chaque projet peut potentiellement contribuer à plusieurs indicateurs, même ceux hors de « leur » pilier.⁷⁶

Ainsi dans le cas du même projet d'appui à quatre institutions publiques en charge de la préservation de la biodiversité en République Démocratique du Congo (RDC) pour un budget total de 5 000 000 € évoqué précédemment, on pourra « tagger » les indicateurs THEMA suivants, en faisant apparaître la contribution estimée du projet pour chacun d'entre eux sur la durée du projet, en lien avec les cibles prévues dans le cadre logique (10 personnes formées par institutions, 2 politiques publiques appuyées, préservation de 3.000 km² de forêt tropicale) :



(75) Depuis 2024, à la demande du Directeur Général d'Expertise France, une agrégation des cibles prévisionnelles de ces indicateurs sera réalisée ex ante pour l'ensemble des projets signés au cours de l'année X, d'où l'importance de disposer de ces données estimatives dès le CODEV. Vous pouvez utiliser le [tableau de synthèse COM et THEMA](#) pour présenter les indicateurs concernés lors du CODEV.

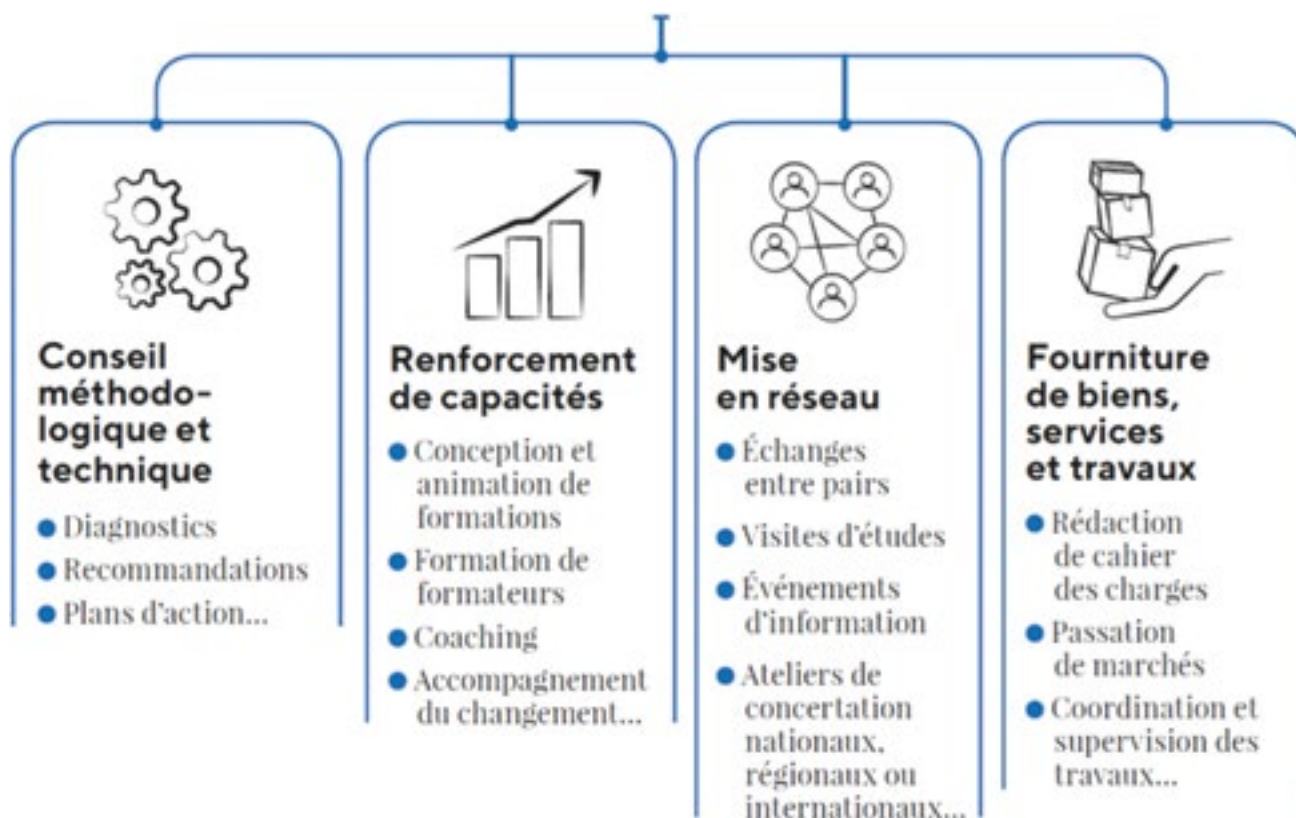
(76) La méthodologie à utiliser pour effectuer ce « mapping » des indicateurs THEMA est détaillée dans la note méthodologique [disponible sur Magellan](#) (« Indicateurs thématiques » - Notes méthodologiques des indicateurs THEMA).

| INDICATEURS THEMA - Expertise France | | | |
|--|--|---------|--------------------------------|
| Indicateurs | | Oui (X) | Contribution estimée du projet |
| A. Santé et développement humain | | | |
| A1a | Nombre de structures soutenues dans la fourniture de services sociaux de base | | |
| A1b | Nombre de structures soutenues pour la formation et l'insertion professionnelle | | |
| A2a | Nombre de personnels de structures bénéficiant d'un renforcement de compétences / connaissances sur la fourniture de services sociaux de base | | |
| A2b | Nombre de personnels de structures bénéficiant d'un renforcement de compétences / connaissances sur la formation et l'insertion professionnelle | | |
| A3a | Nombre de personnes bénéficiant de services sociaux de base soutenus | | |
| A3b | Nombre de personnes dont la formation ou l'insertion professionnelle a été soutenue | | |
| A4 | Nombre de documents normatifs concernant la santé publique et le développement humain, dont l'élaboration et/ou la révision sont soutenues | | |
| B. Paix, stabilité et sécurité | | | |
| B1 | Nombre de structures soutenues en vue d'assurer la sécurité/stabilité d'un territoire et/ou la gestion des crises | | |
| B2 | Nombre de personnels de structures bénéficiant d'un renforcement de compétences / connaissances sur la sécurité, stabilité et/ou la gestion des crises | | |
| B3 | Nombre de bénéficiaires finaux d'actions pour assurer la sécurité/stabilité d'un territoire et/ou la gestion des crises | | |
| B4 | Nombre de documents normatifs, opérationnels et/ou stratégiques visant à renforcer la sécurité / stabilité, dont l'élaboration et/ou la mise en oeuvre sont soutenues | | |
| B5 | Nombre d'infrastructures et de matériel à visées de défense et de stabilisation livrés | | |
| C. Gouvernance démocratique, économique et financière | | | |
| C1a | Nombre de structures bénéficiant d'un renforcement de capacités sur la gouvernance démocratique, économique et financière | | |
| C1b | Nombre de structures soutenues sur le thème de l'accompagnement aux entreprises | | |
| C2 | Nombre de personnels de structures bénéficiant d'un renforcement de compétences / connaissances sur la gouvernance démocratique, économique et financière | | |
| C3a | Nombre de personnes accédant à des services en lien avec les droits et les devoirs | | |
| C3b | Nombre de personnes sensibilisées sur leurs droits et devoirs | | |
| C4 | Nombre de documents normatifs, opérationnels et/ou stratégiques sur la gouvernance démocratique, économique et financière, dont l'élaboration et/ou la révision sont soutenues | | |
| C6 | Nombre d'entreprises soutenues | | |
| D. Climat, biodiversité et développement durable | | | |
| D1 | Nombre de structures bénéficiant d'un renforcement de leurs capacités sur les enjeux de développement durable | X | 4 |
| D2 | Nombre de personnels de structures bénéficiant d'un renforcement de leurs compétences / connaissances sur les enjeux de développement durable | X | 40 |
| D3 | Nombre de bénéficiaires finaux soutenus dans leurs efforts de transition écologique, adaptation au changement climatique et / ou respect de la biodiversité | | |
| D4 | Nombre de documents normatifs, opérationnels et/ou stratégiques sur les enjeux de développement durable, dont l'élaboration et/ou la mise en oeuvre sont soutenues | X | 2 |
| D7 | Nombre de pays accompagnés dans l'élaboration, la déclinaison et/ou la mise en oeuvre de leurs engagements internationaux en matière d'environnement | X | 1 |
| D8 | Superficies bénéficiant d'un renforcement des pratiques de gestion de la biodiversité | X | 3000 km ² |
| G. Genre | | | |
| G1 | Nombre de structures soutenues dans une approche de réduction des inégalités de genre | | |
| G2 | Nombre de personnels de structures bénéficiant d'un renforcement de compétences / connaissances sur les enjeux liés au genre et/ou à l'égalité femmes-hommes | | |
| G3 | Nombre de bénéficiaires soutenus dans une approche de réduction des inégalités de genre | | |
| G4 | Nombre de documents normatifs, opérationnels et/ou stratégiques sur les enjeux de genre et d'égalité femmes-hommes dont l'élaboration et/ou la révision et/ou la mise en oeuvre sont soutenues | | |
| G5 | Nombre d'infrastructures et/ou d'espaces publics adaptés pour une meilleure inclusion du genre et du handicap | | |
| E. Transversal | | | |
| E11 | Nombre d'organisations soutenues dans l'utilisation du numérique et la transition numérique | | |
| E12 | Nombre de filières de formation ou d'enseignement créées ou renforcées | | |

2. DÉFINIR LE MODE OPÉRATOIRE

a) Les modalités de mise en œuvre du projet

La plupart des projets de l'agence visent le renforcement durable des capacités des acteurs, des services et des institutions appuyés afin qu'ils soient en mesure de répondre aux défis posés dans les domaines clés du développement durable. Les activités sont ainsi généralement déployées à travers différentes modalités combinant conseil méthodologique et technique, renforcement de capacités, mise en réseau et fournitures d'équipements et de travaux, calibrées pour répondre aux besoins identifiés, tout en favorisant l'appropriation des résultats par les partenaires et bénéficiaires. Plus spécifiquement, l'assistance technique et la mobilisation d'expertise publique constituent un levier essentiel de coopération ainsi qu'un outil de dialogue bilatéral et de valorisation des savoir-faire français et européens. Complémentaires, ces différentes modalités permettent aussi bien de répondre à des besoins de court terme que de concevoir des accompagnements sur le temps long.



Il s'agit donc ici d'identifier les principales méthodes et séquences de mise en œuvre pour chacune des composantes du projet définies dans le cadre logique pour garantir l'efficacité du projet, c'est-à-dire l'atteinte des résultats. Vous pouvez pour cela vous appuyer sur des expériences passées de l'agence où une telle méthode a été mise en œuvre avec succès, et au besoin vous référer à des documents, référentiels ou protocoles techniques internes ou externes en fonction de la thématique concernée. Il importe également de vous assurer que la méthodologie proposée est adaptée au contexte local/national et qu'elle est acceptée par les parties prenantes locales/nationales, le cas échéant à travers des consultations spécifiques. Une fois les méthodes de mise en œuvre précisées, il est parfois nécessaire d'ajuster le contenu et la formulation exacte des activités précédemment intégrées dans le cadre logique afin de les aligner avec les modalités opérationnelles définies.



Comment définir les modalités de mise en œuvre du projet ?

En vous appuyant sur les activités prévues dans le cadre logique, il vous est demandé de préciser les modalités opérationnelles pour les principaux produits (ou composantes) du projet, en répondant à certaines questions :

- Qui est le maître d'ouvrage⁷⁷ ou l'institution nationale responsable de la composante (ministère, établissement public, etc.)
- Qui est le bénéficiaire final de la composante ?
- Quels sont les principaux partenaires de mise en œuvre (voir paragraphe infra) et quelles capacités devons-nous renforcer en priorité (organisationnelle, technique, territoriale, etc.) ?
- A travers quelles activités le projet va-t-il assurer les réalisations attendues ?
 - Assistance technique (expertise court terme, long-terme, etc.)
 - Formation / coaching / accompagnement
 - Construction d'infrastructure, d'équipements,
 - Création d'un réseau, d'une plateforme, d'un site,
 - Voyages d'études, etc.
- Quels sont les principaux livrables attendus pour chacune de ces activités ?
- Lorsqu'un projet prévoit des investissements en travaux ou infrastructures (construction ou réhabilitation de bâtiments, voiries et réseaux, etc.), les points clé suivants ont-ils bien été pris en compte⁷⁸ ?
 - Des études de faisabilité et d'impact environnementale et sociale sont-elles disponibles ? Dispose-t-on de spécifications fonctionnelles, d'un premier dimensionnement de l'infrastructure, de l'estimation préalable du coût des travaux voire d'un avant-projet ?
 - Quel schéma contractuel général et dans ce cadre identification du maître d'ouvrage (propriétaire des actifs), du maître d'œuvre (en charge de concevoir et de superviser les travaux) ou éventuellement l'ingénieur conseil. Faut-il de surcroît prévoir une entreprise de vérification de la qualité des travaux (contrôle / vérification) ?
 - Quel sera le cadre juridique régissant l'intervention d'EF (maîtrise d'ouvrage déléguée, assistance à maîtrise d'ouvrage), et comment sera gérée la libération des emprises nécessaires avant le début des travaux ?
 - Un allotissement des marchés doit-il être envisagé ?
 - Quelles modalités de sélection de la ou des entreprises de travaux faut-il anticiper (appel d'offres international ou national, etc.) ?
 - Qui sera chargé d'appuyer la bonne exécution des procédures de passation des marchés de travaux au sein de l'équipe (fonction dédiée, expertise perlée...) ?
 - Le cas échéant, qui aura la charge du suivi de la bonne réalisation de l'infrastructure au sein de l'équipe projet (un ingénieur infrastructure/génie civil, un architecte, etc.) ?
- Lorsqu'un projet prévoit l'achat d'équipements, les points suivants ont-ils été pris en compte ?
 - L'étude de faisabilité prévoit-elle bien la rédaction d'un cahier de charge et/ou la définition des modalités de sélection du fournisseur ?
 - Si le marché prévoit l'importation d'équipements, le process d'importation et d'acheminement logistique a-t-il été examiné durant la phase de développement ?
 - Pour les logiciels, la question de la propriété intellectuelle a-t-elle été traitée ?
 - Le projet prévoit-il la fourniture ou la gestion de biens ou services réglementés,⁷⁹ notamment des biens stratégiques (matériels de guerre, biens à double usage⁸⁰), des médicaments ou des produits pharmaceutiques ?

(77) Le maître d'ouvrage ne s'entend pas au sens du financeur (le bailleur) mais au sens de celui pour le compte duquel est réalisé le projet ou la composante infra du projet (ce peut être un ministère ou une institution locale).

(78) Pour plus de détails, il est vivement recommandé de se référer au [document de capitalisation EF disponible là](#) sur le Learning Hub et de consulter le Conseiller infrastructures de la DO.

(79) Certains biens et service nécessitent des agréments spécifiques sans lesquels il est interdit d'opérer en France comme à l'étranger. Si le projet prévoit la fourniture ou l'exportation de biens réglementés, veuillez-vous rapprocher de la personne responsable au sein de l'agence, ou à défaut du DAJ.

(80) Pour plus d'information, veuillez-vous référer à la [Fiche Réflexe – Généralités sur le contrôle des exportations](#) ou bien contacter la personne responsable du contrôle des exportations au sein de l'agence.

b) Les partenaires et leur rôle dans la mise en œuvre du projet

En tant qu'agence de coopération technique internationale, EF ne saurait maîtriser totalement le contexte de mise en œuvre d'un projet ni tous ses effets potentiels (positifs et négatifs) : nous sommes avant tout un « **ensemblier** » qui coordonne différents opérateurs pour mettre en œuvre les actions envisagées (opérateurs publics, agences de coopération technique, bureaux d'étude...) ; mais également un « **facilitateur** » qui mobilise les acteurs locaux (entités publiques, collectivités territoriales, organisations de la société civile, secteur privé...) pour accompagner le processus de changement, ce qui est une condition de la pérennité. Pour catalyser un changement durable, le projet a donc besoin de partenariats, dont le succès dépend du choix des partenaires les plus pertinents et des relations que l'on va établir avec eux.⁸¹ A travers ce choix, EF recherchera le meilleur positionnement tout en limitant le plus possible son exposition aux risques.

Certains projets peuvent ainsi impliquer localement un ou plusieurs « **partenaires bénéficiaires** » lorsqu'ils visent spécifiquement à renforcer les capacités d'une administration publique centrale, d'une collectivité territoriale ou bien à appuyer une maîtrise d'ouvrage nationale dans la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme (par exemple un projet d'assistance technique à un Ministère ou une agence publique bénéficiant d'une subvention de l'AFD)

Des « **partenaires de groupement** » sont également souvent directement associés à la conception, la mise en œuvre et la gouvernance du projet aux côtés d'EF. Ces partenariats peuvent être « exigés » plus ou moins explicitement par le bailleur, notamment par exemple :

- lorsque l'UE invite à répondre en consortium dans le cadre d'un appel à projets ou d'un appel d'offres ;
- lorsque l'UE requière une co-délégation (MPCA) avec une ou plusieurs autres agences de coopération accréditées européennes (GIZ, ENABEL, FIIAAP, etc.) en format « Team Europe » dans le cas d'une gestion déléguée.

En outre, des « **partenaires techniques** » peuvent jouer un rôle clé en apportant des compétences spécialisées et un savoir-faire essentiel au succès du projet. Ils peuvent s'agir d'institutions publiques ou de centres de recherche, d'ONG ou d'autres entités à caractère non lucratif reconnues dans un domaine particulier. Leur implication permet d'adapter les interventions aux contextes locaux et d'enrichir l'expertise d'EF par une connaissance approfondie des thématiques et des réalités du terrain.

Enfin, dans la majeure partie des projets, **d'autres entités, entreprises et organisations chargées d'appuyer l'exécution de certaines activités ou composantes du projet** (travaux, fourniture d'équipements, formations, études, etc.) sont contractualisées au fil du projet à travers des « contrats de mise en œuvre » (subventions, prestation de service, convention de financement, etc.). C'est par exemple le cas des OSC locales sélectionnées à travers un processus d'appel à projets visant à mettre en œuvre une certaine typologie d'activités ou bien des entreprises sélectionnées à travers un appel d'offre pour réaliser une activité spécifique). Ces entités ne sont généralement pas directement impliquées dans la conception et la gouvernance du projet aux côtés d'EF, aussi nous ne considérons pas dans ce guide qu'elles entrent dans la définition de « partenaires ».

Quoiqu'il en soit, voici les points essentiels de l'engagement des partenaires dans le projet :

- **Identifier et approcher les partenaires potentiels** : Grâce à l'analyse des acteurs menée pendant le diagnostic de situation, il se peut que vous ayez déjà repéré certains partenaires de mise en œuvre potentiels (au regard de leur mandat, de leur expertise, de leur connaissance du contexte et des acteurs...) mais c'est seulement lorsque vous aurez une idée plus précise des composantes opérationnelles et du rôle pouvant être potentiellement assumé par un ou des partenaires que vous serez en mesure de les confirmer. Idéalement, vous pourrez choisir entre plusieurs partenaires potentiels pour assumer une fonction donnée mais ce n'est pas toujours le cas selon les contextes ou selon la marge de manœuvre laissée par la contrepartie nationale ou le bailleur de fonds. Dans la mesure du possible, des partenariats avec des organismes français pourvoyeurs d'expertise publique pourront être identifiés à ce stade, avec l'appui du pôle Partenariats de la DSP, qui pilote les conventions-cadre de partenariat qui ne sont pas liées à la mise en œuvre d'un projet particulier, notamment avec les ministères, les collectivités territoriales, les principaux partenaires publics, des organisations professionnelles, des OSC et de grandes entreprises françaises (voir encadré ci-dessous).
- **Clarifier le rôle et les responsabilités attendus de chaque partenaire** : Certains projets choisissent un partenaire avant de développer avec lui le contenu détaillé du partenariat ; d'autres proposent une offre détaillée à différents acteurs pour étudier leurs réactions avant d'arrêter leur choix. Dans tous les cas, il est essentiel de pouvoir échanger et discuter avec chaque partenaire pré-identifié sur son rôle potentiel dans le projet de façon à garantir une bonne compréhension des attentes mutuelles en lien avec les objectifs du projet, tout en gardant à l'esprit le caractère réciproque et temporaire du partenariat.⁸²

(81) The Springfield Centre, Le Guide Opérationnel de la démarche M4P, 2^e édition financée par le SDC et le DFID, 2015.

(82) Ibid

- **Analyser les capacités organisationnelles et les besoins de renforcement de chaque partenaire, notamment les « partenaires bénéficiaires »** : Avant de confirmer le choix d'un partenaire, il faut idéalement pouvoir apprécier ses capacités (organisationnelles, opérationnelles, techniques, financières, etc.) à mener les actions prévues dans le cadre du projet, voire sa volonté de changement (lorsqu'il s'agit d'un acteur que l'on se propose d'accompagner dans un processus de transformation organisationnelle). La réalisation d'un (auto)diagnostic organisationnel,⁽⁸³⁾ même rapide, est essentielle à ce stade pour bien cerner les capacités sur lesquelles s'appuyer pour mettre en œuvre le projet, mais également identifier les faiblesses et difficultés existantes.⁽⁸⁴⁾ Cette analyse permettra le cas échéant de prévoir des moyens suffisants dans le projet pour mener des actions de renforcement de capacités (assistance technique continue/perlée, formations, coaching/mentorat, appui financier...) afin de garantir l'opérationnalisation et la qualité technique de ses interventions tout en pérennisant les résultats de l'intervention à travers un processus de développement organisationnel. Elle permettra en outre de disposer d'un point de repère (*baseline*) pour évaluer les évolutions ultérieures sur la base d'indicateurs de changement qui pourront être intégrés au cadre logique.
- **Préciser et dimensionner le cadre du partenariat** : Il s'agit tout d'abord de clarifier les implications contractuelles pouvant découler de la nature de chaque partenaire (avons-nous besoin d'une convention de coopération technique avec cet organisme public français, d'un protocole d'entente avec cette administration publique ? etc.), mais également de préciser les points clés du futur accord de partenariat (principales responsabilités, montant du budget alloué, implication dans la gouvernance du projet...). L'analyse des forces et faiblesses organisationnelles réalisée précédemment va permettre de calibrer correctement le niveau de responsabilités opérationnelles et budgétaires que chaque partenaire est en mesure d'assumer dans le cadre du projet. Lorsqu'il s'agit d'assister une maîtrise d'ouvrage, cette étape permet de préciser les modalités d'accompagnement et de renforcement de capacités à déployer pour mettre en œuvre le projet (avec différentes options possibles : équipe « extra-organisationnelle » type unité de gestion de projet, équipe de gestion de projet mixte composée d'agents de la maîtrise d'ouvrage et d'experts techniques, etc.). Cette phase peut également permettre de clarifier les attendus d'une assistance technique en matière de création de capacités/compétences ou d'amélioration de procédures (ex : passation de marché, pilotage, reddition de comptes, SERA, communication...). Elle permet de détailler plus précisément les moyens/ressources nécessaires pour le renforcement des capacités mais éventuellement pour contribuer aux frais de fonctionnement du partenaire.⁽⁸⁵⁾ L'intensité du soutien que vous apportez doit pour cela être jaugée en fonction de la contribution de votre partenaire et des bénéfices attendus, tout en tenant compte des investissements de même nature potentiellement consentis par d'autres acteurs d'appui.⁽⁸⁶⁾ Pour finir, l'offre de partenariat doit être claire, précise et sans ambiguïté sur l'objectif que chaque partie cherche à atteindre et la contribution que chacun se propose d'apporter au bénéfice du projet ainsi que sur le transfert d'obligations du contrat bailleur.
- **Vérifier la conformité des partenaires envisagés** : En amont de la mise en œuvre d'un partenariat, un ensemble de vérifications concernant les « Due diligences » devra systématiquement être opéré afin de s'assurer de leur fiabilité et de leur honorabilité.⁽⁸⁷⁾ Ce filtrage consiste à vérifier, grâce à un outil externe, que le futur co-contractant (ou son représentant légal) ne fait pas l'objet d'une sanction financière internationale, d'une condamnation ou d'une information négative. Il vous est demandé de procéder à cette vérification à ce stade de la phase de développement du projet pour l'ensemble des partenaires devant être présentés dans l'offre.

(83) Des outils d'analyse des capacités des partenaires sont proposés dans le guide subvention (*Guide interne des subventions - suivi opérationnel et financier*). Une variété d'outils de diagnostic organisationnel sont également disponibles en externe (F3E, INTRAC...)

(84) Par manque de temps et de ressources pour mener un diagnostic organisationnel en phase de développement, certains projets prévoient la réalisation de cette activité pendant la mise en œuvre du projet. Quoiqu'il en soit, les leçons apprises de projets antérieurs suggèrent de réaliser cette analyse au plus proche du démarrage du projet de façon à disposer de suffisamment de temps pour déployer et mesurer les effets des actions de renforcement de capacités.

(85) Il s'agit notamment ici de clarifier la question des frais de gestion.

(86) Un soutien excessif peut miner la pérennité en affaiblissant le processus d'appropriation par le partenaire et peut aussi engendrer des tensions avec d'autres acteurs (organisations non-appuyées par exemple). A l'inverse, un soutien trop timide pourrait empêcher le partenariat de mettre en œuvre correctement le projet et/ou d'atteindre ses objectifs de changement.

(87) *Procédure Due Diligence*



Les clés pour mobiliser des partenaires de l'expertise publique pour le projet

En tant qu'agence publique de coopération technique, EF a vocation à « emmener » le maximum d'expertise publique française dans les projets qu'elle met en œuvre. Les organismes pourvoyeurs d'expertise publique français (ministères, opérateurs et établissements publics, collectivités territoriales, établissements publics hospitaliers, etc.) sont donc des partenaires opérationnels clé et leur mobilisation dans les nouveaux projets est donc une des priorités de la stratégie partenariale de l'agence afin de pouvoir sécuriser l'accès à ce vivier d'une densité incomparable et ainsi pouvoir valoriser au mieux les compétences et le savoir-faire du secteur public française auprès des administrations publiques des pays partenaires. A date, plus de 100 conventions-cadre de partenariat ont été signées avec nos principaux partenaires institutionnels⁸⁸, dont les experts et fonctionnaires peuvent être mobilisés directement par la DO dans le cadre d'accords opérationnels spécifiques à un projet (appelées conventions de coopération technique projet »), conformément aux dispositions prévues dans le cadre de l'accord cadre.

Si vous songez à mobiliser des organismes pourvoyeurs d'expertise publique pour votre projet, vous pouvez vous appuyer sur la DSP afin qu'elle vous aide à :

- *Repérer l'expertise idoine parmi les partenaires publics français sur une thématique ou une géographie donnée*
- *Identifier « qui fait quoi » dans le paysage institutionnel public français et vous aider à qualifier les compétences et l'expertise du ou des partenaires potentiels*
- *Prendre connaissance des différentes conventions-cadres signées avec les partenaires de l'expertise publique, qui définissent les modalités de mobilisation de leur expertise (tarification, facturation...)*
- *Identifier les enjeux de communication pour valoriser ces partenariats dans les pays partenaires comme au sein des administrations publiques concernées.*

c) Le schéma contractuel du projet

Dans la plupart des cas, Expertise France est la seule responsable de la gestion du projet vis-à-vis de l'administration contractante (généralement le bailleur de fonds, mais parfois un Ministère qui nous rétrocède une partie des fonds à travers un contrat de prestation de service par exemple). Des obligations juridiques et financières découlent directement du contrat de financement, auxquelles sont associées un certain nombre de risques (financiers, sécuritaires et juridiques). Dans le cadre de son rôle d'ensemblier, Expertise France va devoir organiser le transfert de ces risques vers les différents acteurs qui interviendront à un moment ou à un autre de la mise en œuvre du projet : administrations publiques (Ministère, agence publique, collectivité locale), organisations non gouvernementales nationales ou internationales (OSC, ONG...), organisations internationales (agence UN), agences de coopération techniques, entreprises privées, etc. C'est autour de la passation des différentes conventions de partenariat et contrats de mise en œuvre que se jouera la question du transfert de risques et d'obligations du contrat bailleur.

(88) Les conventions et accords-cadres de partenariat existants sont disponibles sur Magellan au lien suivant. Vous pouvez également consulter la cartographie des partenaires, toujours sur Magellan. Enfin pour le secteur de la Justice, vous pouvez consulter les « fiches acteurs justice », qui détaillent l'ensemble des acteurs français, européens et internationaux mobilisables, au lien suivant P:\commun\DO\28. Justice\boîte à outil mobilisation experts.

LES ACTEURS D'UN PROJET DE COOPÉRATION

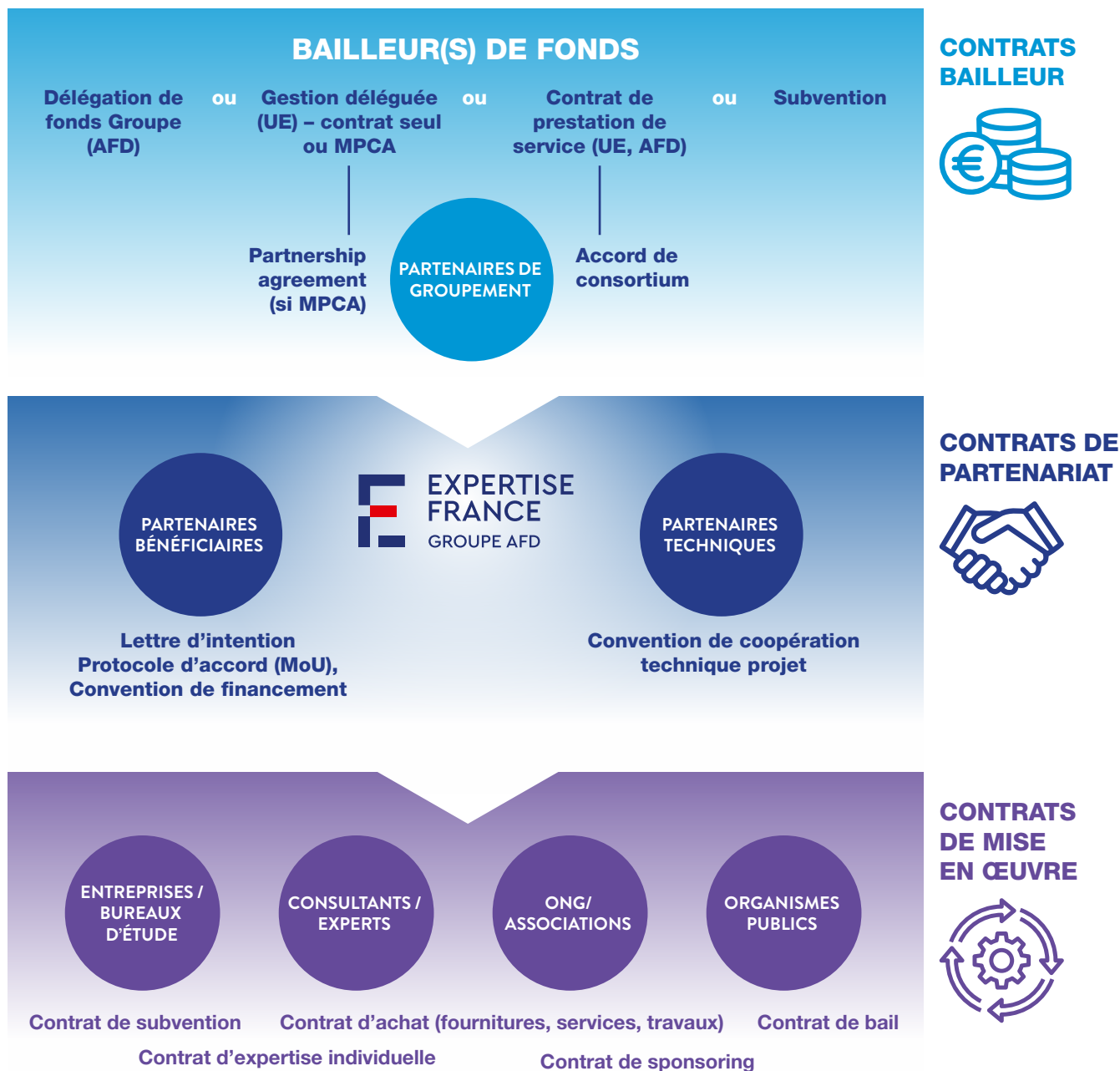


Afin de préparer au mieux cet aspect clé du projet, l'élaboration d'un **schéma contractuel du projet**⁽⁸⁹⁾ va permettre de visualiser la stratégie de répartition des responsabilités et de contractualisation entre EF et les principales parties en présence afin de garantir la couverture et l'atteinte de l'ensemble des objectifs du projet. Ce schéma va mettre en évidence les liens de contractualisation et les flux de financement à établir avec les principaux protagonistes à 3 niveaux :

- 1. Le (ou les) contrat(s) bailleur** avec le (ou les) bailleurs de fonds, qui va (ou qui vont) financer le projet et à qui EF va devoir régulièrement rendre des comptes dans le respect des obligations contractuelles ainsi qu'avec les « partenaires de groupement » (dans le cadre d'un consortium ou d'un MPCA)
- 2. Le (ou les) contrat(s) de partenariat** avec les « partenaires bénéficiaires » et les « partenaires techniques » (lorsqu'il y en a) qui vont participer directement à la conception, à la mise en œuvre et à la gouvernance du projet
- 3. Les contrats de mise en œuvre** avec les entités, entreprises, organisations et individus qui seront contractualisées au fil du projet pour exécuter certaines activités ou composantes du projet (travaux, fourniture d'équipements, formations, services, etc.).

(89) Le terme « architecture des contrats » est parfois utilisé pour désigner le schéma contractuel.

Ce schéma contractuel de projet répond généralement à la logique ci-dessous, avec des variantes importantes selon les objectifs poursuivis, la nature des entités concernées, les modalités contractuelles du bailleur de fonds et le cadre de mise en œuvre des projets :



Plusieurs types de contrat sont utilisés aux différents étages du schéma contractuel du projet, en fonction de l'objet du contrat, de la nature du co-contractant, de son rôle dans le projet, du type de transfert financier envisagé, etc.), en particulier⁹⁰ :

■ **Pour le premier étage :**

- **L'accord de consortium**, qui permet de solliciter les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet dans le cas d'un appel d'offres ou d'un appel à projets. Ces accords sont généralement conclus auprès de partenaires préalablement sélectionnés pour leur capacité à pouvoir fournir ce type de compétences.
- **L'accord de partenariat (ou Partnership Agreement)** entre les partenaires accrédités signataires d'un MPCA avec l'UE, qui vise à rappeler les rôles et responsabilités de l'Organisation en lead vis-à-vis des autres partenaires et la gouvernance entre partenaires.

■ **Pour le second étage :**

- **La lettre d'intention** qui vise à exprimer un intérêt mutuel pour collaborer sans engagement juridiquement contraignant.
- **Le protocole d'accord (ou MoU)**, qui exprime un accord mutuel entre deux ou plusieurs parties. Il s'agit d'un accord formel, preuve de l'engagement mutuel des parties signataires, généralement sans rétrocession financière.
- **La convention de financement** qui vise à fournir un financement contributif à un partenaire bénéficiaire public, notamment pour soutenir des actions précises qui requièrent une intervention rapide et ciblée (achats de biens ou des services, activités de formation, etc.).
- **La convention de coopération technique projet**, qui a vocation à être conclue avec des partenaires institutionnels ou d'autres acteurs dont l'activité concourt à la mise en œuvre d'une politique publique. Cette modalité contractuelle est privilégiée notamment avec les organismes pourvoyeurs d'expertise publique française bénéficiant d'une convention-cadre de partenariat avec EF, les organismes parapublics français et les organismes des pays bénéficiaires.

■ **Pour le troisième étage :**

- **Le contrat de subvention**, qui est destiné à soutenir financièrement une action ayant une finalité d'intérêt général initiée, définie et mise en œuvre par un tiers.
- **Le contrat d'achat**, qui permet de contractualiser avec une entreprise (fournisseur, prestataire) pour la fourniture de biens, de services ou de travaux.
- **Le contrat d'achat de prestation de service d'expertise individuelle**, conclu avec une personne physique bénéficiant d'une personnalité juridique ou avec une personne morale dans le cas de portage salarial.

Chaque projet ayant ses spécificités, il vous est demandé à ce stade du processus de représenter le schéma contractuel de votre projet sous forme de **diagramme simplifié** faisant apparaître :

1. Les **principales entités** impliquées à chaque « étage » du schéma contractuel : bailleur de fonds, entités publiques, OSC/ONG, organisations internationales, agences de coopération techniques, entreprises privées, expert.s individuel.le.s, etc. ;
2. Les **liens contractuels et le type de contrat** envisagés entre EF et le bailleur d'une part (premier étage), et entre EF et les différentes parties prenantes impliquées d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre du projet (MoU, conventions de coopération technique projet, contrats d'achats, contrats de subvention...) (deuxième et troisième étages) ;
3. Les **flux financiers** qui transiteront entre EF et les principales parties prenantes impliquées.

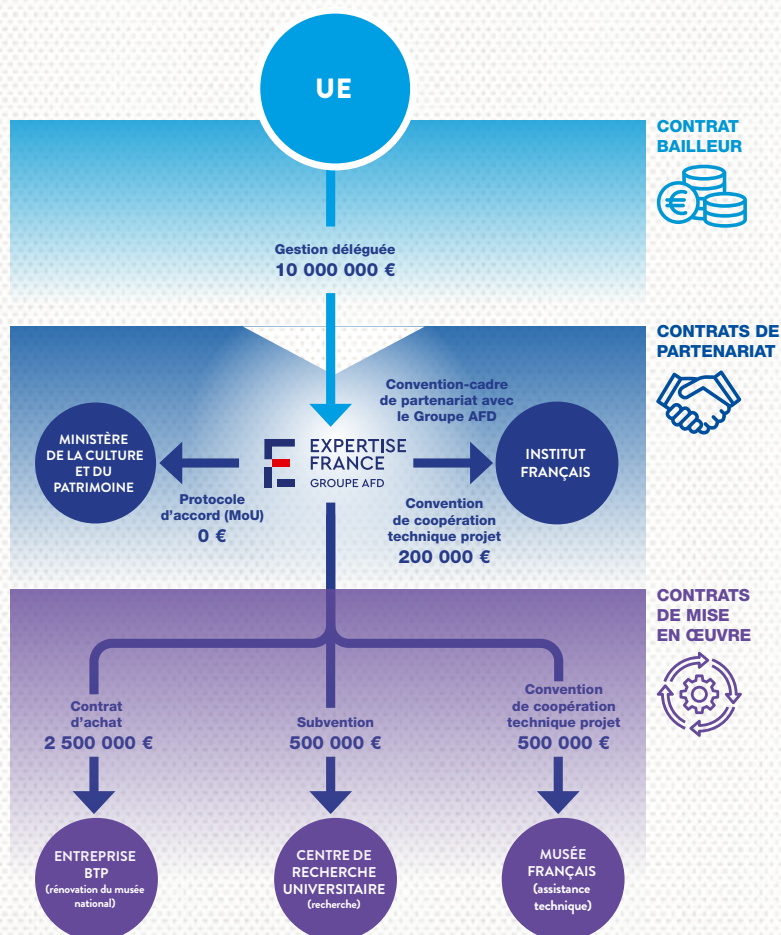
Ce diagramme permettra d'avoir une vue d'ensemble des principaux contrats à passer pour l'exécution projet, de façon à vous assurer que le tout forme un ensemble cohérent, aux rôles et attentes bien définis et évite la superposition d'obligations et la dilution des responsabilités.⁹¹

Pour développer ce diagramme, vous pouvez vous inspirer des quelques exemples de schémas contractuels ci-dessous, développés à partir de cas fictifs relativement courants à Expertise France :

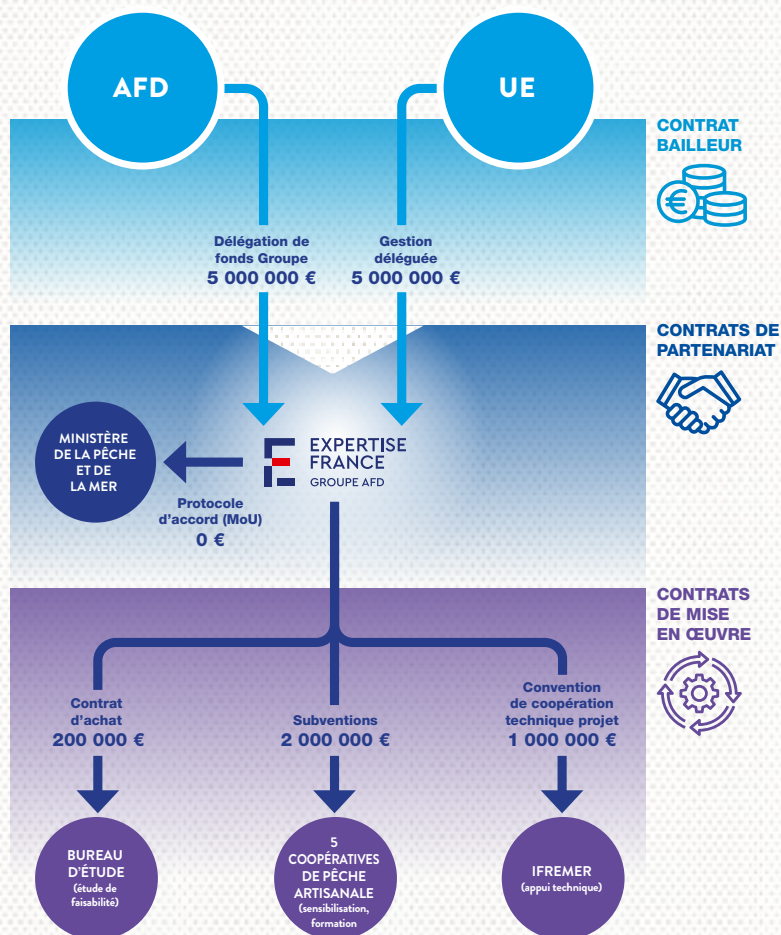
(90) Un Guide juridique décrivant les caractéristiques et les étapes clé pour la mise en place des différents types de contrats de mise en œuvre est consultable sur Magellan.

(91) Vous pouvez bénéficier de l'appui de l'équipe de la Cellule Contrats & Achats (CCA) de la DO pour développer l'étage relatif aux contrats bailleurs et de la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) pour les étages relatifs aux contrats de partenariat et de mise en œuvre. Le schéma contractuel finalisé doit être validé par le DAJ en amont du CODEV et systématiquement transmis à la CCA et à l'USP de la Direction Pays lorsqu'elle existe.

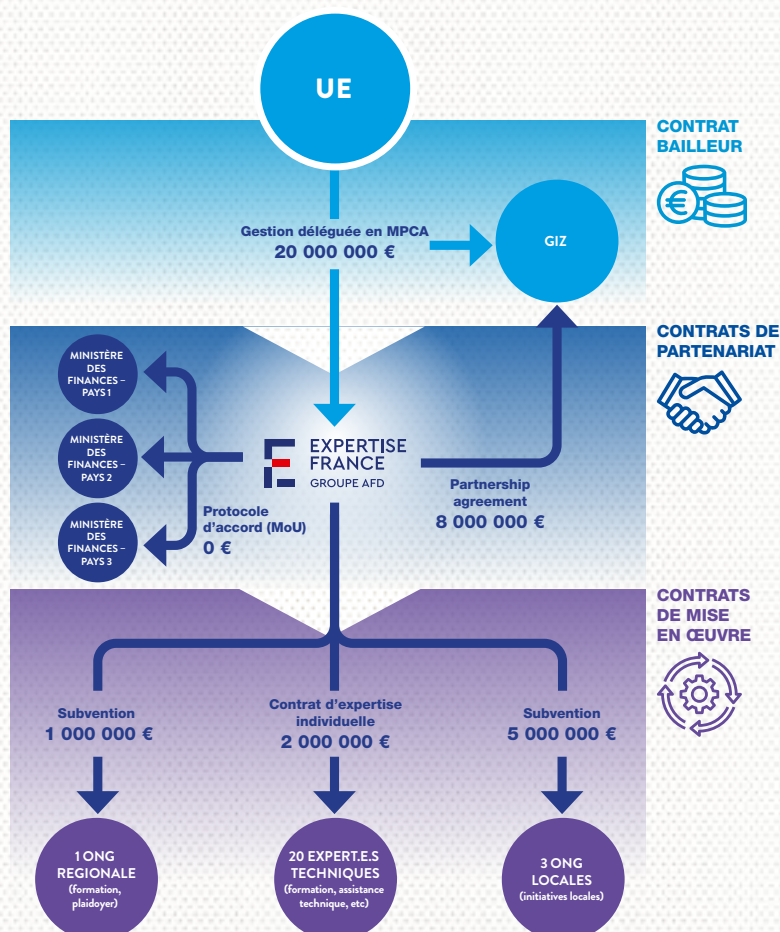
CAS FICTIF 1 : GESTION DÉLÉGUÉE DE L'UE POUR UN PROJET D'APPUI À LA RESTAURATION D'UN MUSÉE NATIONAL



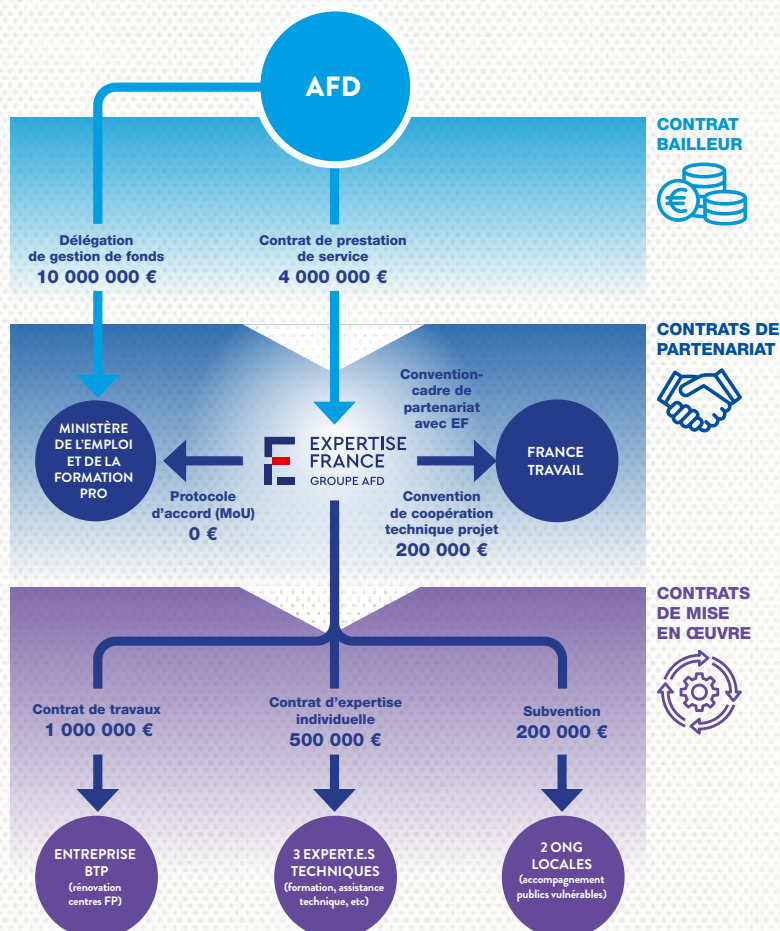
CAS FICTIF 2 : COFINANCEMENT UE + AFD POUR UN PROJET D'APPUI AU SECTEUR DE LA PÊCHE ARTISANALE



CAS FICTIF 3 : MPCA AVEC GIZ SUR GESTION DÉLÉGUÉE UE POUR UN PROJET RÉGIONAL DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION



CAS FICTIF 4 : ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE SUR UN FINANCEMENT AFD POUR UN PROJET D'APPUI À LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'EMPLOI DES JEUNES



d) Les enjeux liés à l'implantation

A ce stade du processus de développement, il importe d'identifier d'éventuels enjeux liés à l'implantation de l'agence dans le (ou les) pays ciblé(s) de façon à prévoir les moyens nécessaires pour déployer rapidement les capacités du projet, tout en anticipant les éventuelles contraintes que ces enjeux vont faire peser sur le projet (statut, bureau, fiscalité, déploiement de personnel expatrié (questions migratoires), recrutement de personnel national, existence ou possibilité d'ouverture d'un compte bancaire local, etc.). Les conditions d'implantation variant d'un pays à l'autre, il va tout d'abord s'agir ici de bien comprendre l'écosystème opérationnel et institutionnel ainsi que le cadre juridique, fiscal ou social, en lien avec le statut juridique de l'agence dans le (ou les) pays considéré(s).⁹²

On distinguera ici trois cas de figure pour mener cette analyse :

- **Sur des géographies où l'agence est déjà présente (modèles de dispositif opérationnel M2 à M5, selon le schéma présenté à la page 17) et dispose d'un statut**, il s'agira de prendre connaissance des (i) conditions d'exercice fixées à EF (exonérations fiscales totales ou partielles, nécessité de disposer d'un passeport de service, limitation des nationalités pouvant être recrutées), (ii) des démarches qui ont déjà été entreprises (nomination d'un représentant, obtention d'un NIF, ouverture de compte bancaire, passage en employeur direct) et, le cas échéant, des fiches de procédure mises en place progressivement sur les différentes dimensions liées à l'implantation (procédures migratoires, exonérations, dédouanement, immatriculation des véhicules, etc.).
- **Sur des géographies où l'agence est déjà présente (modèles de dispositif opérationnel M2 à M5) mais sans statut** il s'agira d'identifier le cadre et les moyens déjà existants via les autres projets : (i) existence de conventions de projet qui peuvent servir de précédent, d'un numéro d'identification fiscale, de locaux disponibles, d'accords tiers employeurs et/ou de grilles de salaires, de moyens de trésorerie, (ii) connaissance des démarches migratoires pour les expatriés, des démarches d'exonération de TVA et droits de douane, des obligations fiscales (taxes foncières ou de service), etc.
- **Sur de nouvelles géographies**, il s'agira de trouver des solutions pour permettre le déploiement de collaborateurs et/ou d'un bureau projet (selon le dispositif opérationnel ciblé) et la mise en œuvre des activités qui peuvent inclure la recherche d'un statut juridique pour l'agence.

En lien avec le Guide « S'implanter à l'étranger » de l'agence,⁹³ qui couvre l'ensemble des sujets et des enjeux potentiels à étudier en phase de développement, il vous est ainsi demandé de :

- **Vous informer sur la présence et les activités d'Expertise France dans le (ou les) pays ciblés** via les équipes du Département géographique (Coordinateurs géographiques et régionaux Directeurs pays), le site Internet de l'agence, et les documents disponibles sur Magellan (tableau synoptique de l'implantation d'EF à l'étranger, fiches statuts (par pays), cartographie du parc immobilier,⁹⁴ existence d'un compte bancaire⁹⁵...), etc.
- **Consulter l'équipe de l'Implantation à l'étranger**, service du SG (Secrétariat général), ainsi que les principaux interlocuteurs identifiés sur chacune des dimensions liées à l'implantation de l'agence à l'étranger (Cellule Trésorerie, Sécurité des opérations, etc.), afin qu'ils vous accompagnent dans la réflexion et mobilisent les ressources nécessaires au traitement du sujet.
- **Echanger avec les équipes des projets ou Départements** déjà présents dans le (ou les) pays de mise en œuvre ciblés de façon à recueillir des informations sur le dispositif opérationnel d'EF dans le pays (M2 à M5) et identifier de potentiels points de vigilance sur la base des expériences antérieures de l'agence.
- **Tenir compte des spécificités de l'implantation d'EF dans le pays et des points de vigilance identifiés pour définir, compléter ou venir se greffer au dispositif opérationnel existant** (équipements, location de bureaux et de véhicules, nationalité des experts, intégration ou non de la TVA dans le budget, moyens à prévoir pour appuyer l'implantation : avocat, fiscaliste, circuits de trésorerie...).

Une fois le contrat bailleur signé, un certain nombre de démarches liées à l'implantation et à la mise en place des capacités du projet seront effectuées en phase de lancement (recrutement du personnel, prise à bail du bureau, location de véhicule, ouverture d'un compte bancaire, demande d'exonération de TVA...etc.).

(92) A ce jour, l'agence intervient au bénéfice près de cent cinquante pays et dispose de bureaux et de moyens opérationnels dans 45 d'entre eux, les autres pays étant couverts/appuyés via des modalités qui ne requièrent pas un dispositif important et/ou permanent sur place (projets multi-pays, missions d'expertise courte, ETI...). Les conditions d'exercice de l'agence sont fixées dans une quarantaine de pays, ce qui permet d'encadrer les activités de l'agence sur le plan juridique, fiscal et social (octroi de la personnalité morale et de condition financières, fiscales et migratoires similaires à celles des autres opérateurs de la coopération publique). Elle reconnaît la mission de service public effectué par l'agence dans le pays et permet à son personnel de bénéficier de certains privilèges de type protocolaire pendant la durée de leur mission (exonération de permis de travail, autorisation à importer en franchise de douane leurs biens et effets personnels, immatriculation des véhicules en série spéciale...). Depuis l'intégration d'EF au groupe AFD, l'adossé d'Expertise France aux conventions d'établissement de l'AFD et la négociation d'accords groupe sont devenus la modalité la plus usuelle de sécurisation de notre implantation à l'étranger.

(93) Guide « S'implanter à l'étranger »

(94) Cartographie du parc immobilier

(95) Statut des comptes bancaires terrain

e) Les enjeux liés à la mutualisation des services support

En lien avec le processus de décentralisation des opérations d'Expertise France, le déploiement d'Unités de Support Projet (USP) vise à unifier et pérenniser les services support en appui aux projets gérés à travers des bureaux mutualisés dotés d'une USP (M4) et/ou des Directions pays (M5) sur les géographiques clés d'intervention de l'agence.⁹⁶ En réunissant les services support dans des domaines clés tels que l'administration, les finances, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la logistique, au sein d'une entité mutualisée pérenne, les USP permettent d'améliorer la qualité du service rendu grâce à la spécialisation des fonctions support, d'assurer un meilleur suivi des projets et de faciliter le partage des bonnes pratiques. En somme de professionnaliser les supports aux projets. Sous l'autorité d'un Coordinateur des Services Support (CFT) et la supervision du Département Géographique, elles permettent en outre à l'agence de gagner en efficience, en rationalisant certains coûts support pour limiter les doublons et le gaspillage : partage des locaux et des charges afférentes (électricité, eau, consommables, gardiennage, etc.), mise en commun des équipements et des moyens de transports, etc.

Le niveau de service offert par l'USP varie cependant selon la maturité du dispositif opérationnel d'EF, les ressources disponibles localement et les besoins du portefeuille de projets en cours et à venir dans le pays concerné. Dans l'idéal, le niveau de support suivant est attendu des USP pour chacune des fonctions clé de gestion de projet :

| Fonction clé | Niveau de service proposé aux projets appuyés par les USP |
|--|---|
| Comptabilité et Finances | <ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de la gestion financière quotidienne des projets, incluant la tenue d'un compte bancaire local ou d'une caisse pour les opérations courantes, la tenue de la comptabilité et l'affectation budgétaire des coûts partagés entre plusieurs projets. - Supervision de l'élaboration des rapports financiers en conformité avec les exigences des bailleurs de fonds et des auditeurs. - Coordination des audits de projet au niveau terrain pour garantir une transparence financière optimale. |
| Juridique et Achats | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre des procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions conformément aux règles des bailleurs et aux procédures internes. - Contrôle, avec un pouvoir d'engager et de signer des contrats jusqu'à 200 k€, permettant ainsi une flexibilité accrue tout en assurant la conformité. - Mutualisation des achats pour les différents projets de la même zone, permettant d'obtenir des tarifs préférentiels et des conditions contractuelles avantageuses pour l'ensemble des projets, réduisant les coûts globaux. |
| Gestion des Ressources Humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des ressources humaines locales pour le personnel sous contrat local, incluant la gestion du temps de travail, des acomptes et des prestations sociales via des contrats adaptés au contexte local (contrat via un tiers employeur ou emploi direct lorsque c'est possible). - Recrutement et encadrement des collaborateurs locaux, avec harmonisation des pratiques salariales par l'adoption d'une grille de rémunération unique pour le personnel national. - Coordination des processus d'évaluation de performance, de fixation d'objectifs et d'identification des besoins en formation, en lien avec les responsables de projet pour renforcer les capacités locales. |
| Pilotage et Suivi | <ul style="list-style-type: none"> - Appui à la planification et au suivi opérationnel des projets gérés localement (développement des tableaux de bord, actualisation du RPP, organisation des revues de projet, etc.), en coordination avec le siège pour les décisions stratégiques. - Appui direct dans la gestion du SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage), avec un contrôle qualité et des remontées régulières pour évaluer l'impact et ajuster les activités du projet en temps réel. |

(96) Depuis mai 2017 et la création du premier bureau mutualisé en RCI, puis le lancement en juin 2019 de la première USP (anciennement appelée CAM, pour Cellule d'Appui Mutualisée) en Tunisie, Expertise France a engagé un développement de son dispositif opérationnel au sein de ses pays d'intervention. A date, 25 structures mutualisées sont déployées dans les pays d'intervention de l'agence, dont 13 USP existantes ou en cours de construction (Tunisie-Lybie, Guinée, Côte d'Ivoire, Papouasie Nouvelle-Guinée, Comores, RDC, Haïti, Ukraine, Liban-Jordanie, Colombie, Madagascar, Rwanda, Bénin-Togo) et 12 Bureaux mutualisés. La tendance est à une accélération du mouvement avec l'ouverture à venir d'une dizaine d'USP ou de structures mutualisées, sur la base de 5 critères clé : zones géographiques disposant d'un coordinateur régional, volume d'activité suffisamment important et dynamique avec une perspective de nouveaux projets, développement/lancement de nouveaux projets permettant de recruter de nouveaux collaborateurs pour renforcer l'équipe support mutualisée ; maturité des équipes et des outils de nature à faciliter ; cadre juridique favorable à l'implantation d'un bureau EF.

| Fonction clé | Niveau de service proposé aux projets appuyés par les USP |
|------------------------------------|---|
| <i>Logistique</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion logistique pour les besoins des projets : inventaire et maintenance des actifs, gestion et distribution des fournitures, et optimisation des ressources logistiques mises à disposition (véhicules, équipements, etc.). - Appui opérationnel pour l'organisation logistique des missions, ateliers, et déplacements des équipes sur le terrain, incluant la réservation de lieux, de transport et d'hébergement. - Supervision des moyens généraux et mise en place des protocoles internes pour le fonctionnement efficace des bureaux, garantissant des conditions de travail optimales pour les équipes. |
| <i>Sécurité</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et mise en œuvre de protocoles de sécurité adaptés aux contextes locaux pour protéger les équipes et les infrastructures du projet. - Formation des équipes locales aux mesures de sécurité et veille sécuritaire pour anticiper et réagir rapidement aux risques potentiels dans la zone d'intervention. - Supervision des dispositifs de sécurité, incluant des plans d'évacuation, l'acquisition d'équipements de sécurité et la sensibilisation des collaborateurs sur les pratiques de sûreté. |
| <i>Communication et Visibilité</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Développement et mise en œuvre d'une stratégie de communication locale pour renforcer la visibilité du projet, en lien avec les orientations de communication du siège et des exigences des bailleurs. - Appui à la communication des projets pour adapter les messages et vecteurs au contexte local, permettant d'accroître l'engagement des partenaires locaux et de sensibiliser les bénéficiaires. - Supervision de la visibilité locale à travers des activités de communication adaptées (événements, communiqués, partenariats locaux) pour renforcer l'adhésion au projet. |

A ce stade du développement, on va donc s'interroger sur les services et moyens déjà existants dans les pays où l'agence est déjà présente à travers un bureau mutualisé (M3), un bureau doté d'une USP (M4) ou bien une Direction pays (M5), de façon à tirer profit des efforts et des investissements consentis pour déployer l'agence au plus proche du terrain. Pour cela, il vous est demandé de solliciter le ou la Coordinateur.trice des Fonctions Transverses (CFT) de l'USP existante si le projet a lieu dans une géographie dotée d'une USP ou d'une Direction pays ou bien de la « Task force Décentralisation » si une autre forme de mutualisation est possible afin de :

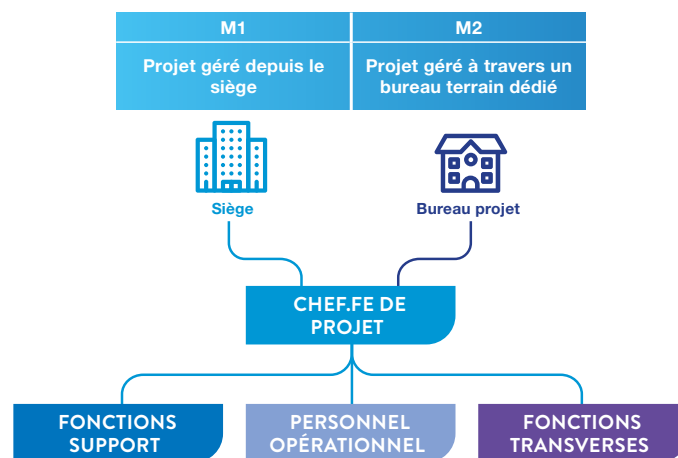
- **Convenir des besoins en fonctions support** pour garantir le bon fonctionnement du projet (selon la typologie des activités, la durée, les zones d'intervention...) ;
- **Tenir compte des mutualisations potentielles de fonctions et autres ressources** dans la constitution de l'équipe projet (organigramme) et du dispositif opérationnel pour éviter les doublons inutiles entre projets et permettre d'éventuelles économies d'échelle ;
- **Préparer le montant de contribution financière à l'USP ou à la Direction pays** qui devra être intégrée le budget projet, sur la base de la clef de répartition et de la méthode de budgétisation définie (les outils à utiliser pour cela sont présentés dans le chapitre Budgétisation) ;
- **Développer les éléments de justification à intégrer au narratif** de façon à bien présenter au bailleur le « sujet USP ».

f) L'organigramme de l'équipe projet

Avant de détailler la composition de l'équipe projet, il vous faudra tout d'abord de définir la structure organisationnelle à mettre en place pour gérer efficacement le projet, tout en ayant à l'esprit le modèle de dispositif opérationnel auquel le projet se rattachera (M1 à M5). On distingue généralement trois types de structures organisationnelles : hiérarchique, divisionnelle et matricielle :

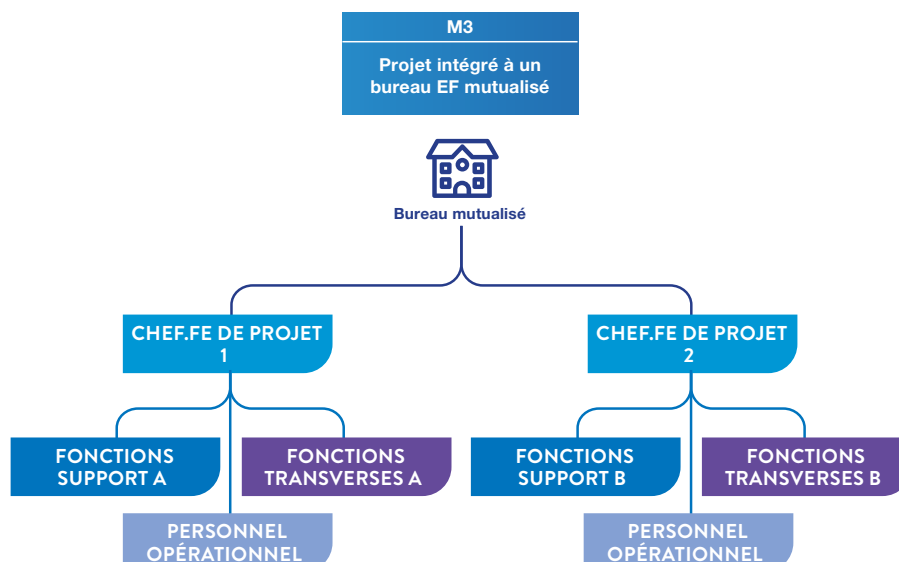
LA STRUCTURE HIÉRARCHIQUE (OU SIMPLE)

Une **structure organisationnelle hiérarchique** est organisée autour de services et de fonctions qui fonctionnent de manière intégrée. Chaque responsable fonctionnel dirige son service (ou bien travaille seul) et est sous la direction du Chef de projet. Cette structure « en râteau » est généralement retenue pour un projet à l'envergure limitée, fonctionnant de façon autonome depuis le siège (M1) ou bien au sein d'un bureau projet autonome (M2). Elle repose sur le principe d'unicité du commandement, sous la houlette du ou de la Chef.fe de projet, et a pour avantage la simplicité et la clarté des rapports hiérarchiques au sein de l'équipe.



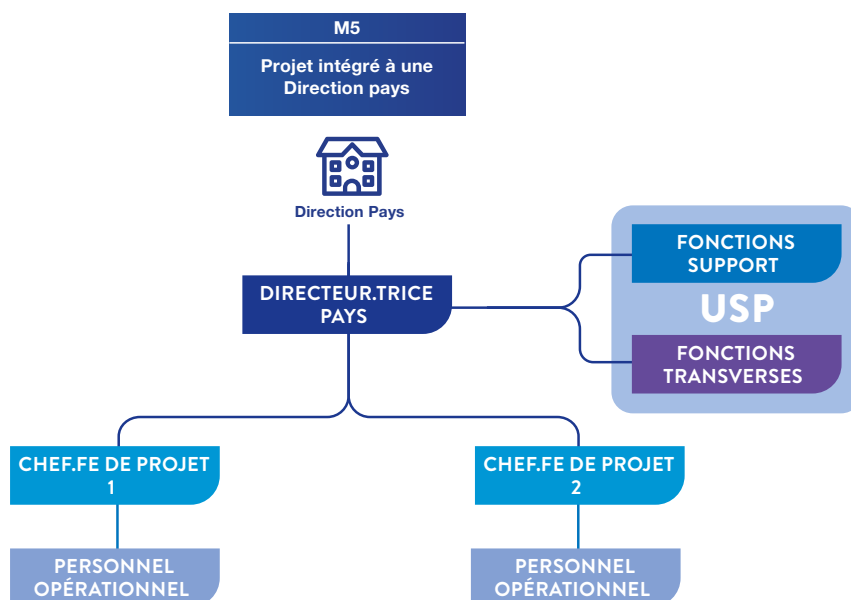
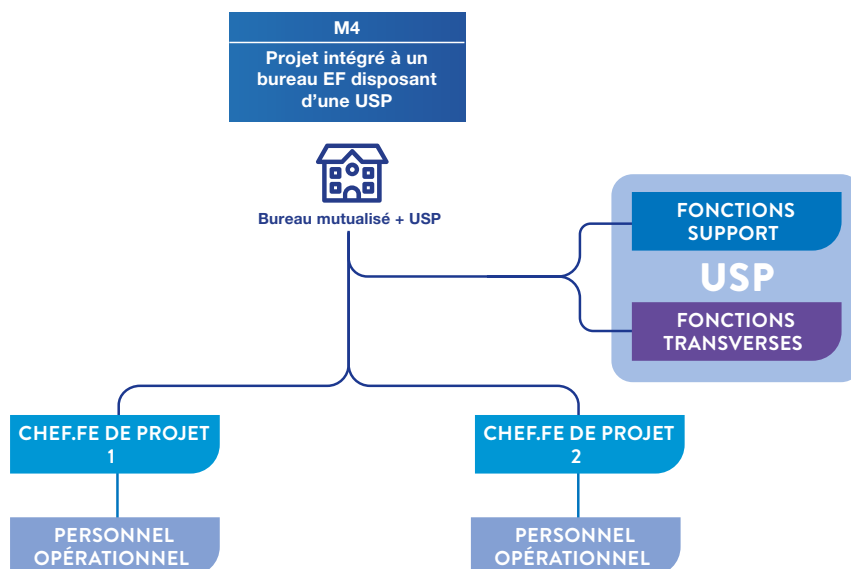
LA STRUCTURE DIVISIONNELLE (OU PAR PROJET)

Une **structure organisationnelle divisionnelle ou par projet** crée une division de projet (ou de composante, en fonction de l'échelle) dédiée au sein d'une organisation déjà existante. La coordination du projet fonctionne verticalement sous cette division. Les Chef.fes de projet ou responsables de composante conservent la seule autorité pour le projet (ou leur composante) et se voient attribuer un personnel dédié qui travaille de façon intégrée. Cette structure convient particulièrement aux projets regroupés au sein d'un bureau mutualisé (M3) mais ne s'appuient pas sur des services ou fonctions totalement mutualisés au sein d'une USP.



LA STRUCTURE MATRICIELLE (OU TRANSVERSALE)

Une **structure organisationnelle matricielle** est configurée sur une grille pour montrer les rapports hiérarchiques du personnel à plusieurs autorités. Il s'agit d'un mélange de structure hiérarchique et divisionnelle, dans laquelle les Chefs de projet partagent l'autorité avec d'autres responsables de services/département. La structure matricielle est particulièrement pertinente lorsque plusieurs projets sont mis en œuvre simultanément en s'appuyant sur des services ou fonctions mutualisées au sein d'une USP (M4) et/ou sous la responsabilité d'un.e Directeur.trice pays (M5).



A ce stade, il faudra évaluer les avantages et les inconvénients de chaque type de structure organisationnelle au regard des besoins du projet et des ressources disponibles. La structure de l'équipe en charge de la gestion du projet sera également déterminée par l'organisation de l'équipe EF déjà existante dans le (ou les) pays ciblé(s) par le projet, notamment lorsqu'une Direction pays et/ou une USP ou une autre forme de mutualisation sont déjà en place ou envisagées/possibles. Étant donné qu'il n'y a pas deux projets semblables et pas de structure organisationnelle parfaite, aucune structure organisationnelle ne sera exactement la même.

On va ensuite pouvoir développer **l'organigramme du projet** afin de définir la fonction et la place de chaque membre de l'équipe, la hiérarchie ainsi que la nature des relations les unissant sur un diagramme auxquelles les membres de l'équipe et les parties prenantes (partenaires, bailleur de fonds) pourront se référer au cours du projet. Cette étape permettra d'identifier les compétences en gestion dont vous avez besoin, de savoir « qui fait quoi » et « qui dépend de qui » afin de vous assurer que votre projet fonctionne le mieux possible, en suivant le processus suivant :

- **Passez en revue les principales fonctions** à assumer par l'équipe projet au regard de la typologie et du contexte de mise en œuvre du projet envisagé (nécessité d'acheter de nombreux équipements ou de réaliser des travaux d'infrastructure, besoin de superviser la qualité des actions de renforcement de capacités au plus proche du terrain, mise en œuvre de subventions en cascade, nécessité de gérer les relations partenariales, etc.).
- **Identifiez les principaux postes et profils/expertises** nécessaires pour assumer ces différentes fonctions et **déterminez les principales responsabilités et tâches de chacun des postes identifiés**. A ce stade, il n'est pas demandé de rédiger en détail la fiche de poste mais de clarifier le rôle de chaque membre de l'équipe projet, de préciser le contexte d'exécution (sur le territoire X ou Y, en lien avec la composante 1 ou 2, en appui au partenaire A ou B, etc.),⁹⁷ tout en répartissant la charge de travail de façon homogène au sein de l'équipe.
- **Structurez le diagramme** en lien avec la forme organisationnelle choisie précédemment, tout en organisant les postes autour des fonctions clé d'une équipe projet, à savoir a minima :
 - **La chefferie de projet**, c'est-à-dire la personne qui sera directement responsable de la conduite du projet et de la bonne exécution des activités selon le planning et le budget annoncés. Le rôle du ou de la Chef.fe de projet sera différent selon le dispositif opérationnel et la structure organisationnelle retenue, mais étant donné qu'il ou elle est le responsable ultime de la bonne mise en œuvre du projet, il ou elle devra disposer des connaissances et compétences nécessaires pour couvrir à la fois les aspects programmatiques, techniques et supports indispensables à la gestion de projet (ou du moins la capacité de superviser le travail des collaborateurs ou collaboratrices qui en auront la responsabilité directe), ainsi que de l'autorité et des compétences managériales nécessaires à l'encadrement de l'équipe placée sous sa responsabilité.
 - **Le personnel opérationnel** : Les membres opérationnels de l'équipe projet assurent la préparation, la mise en œuvre et le suivi direct des activités. Ils peuvent être en charge de la mise en œuvre d'un résultat ou d'une activité sous la supervision du ou de la Chef.fe de projet. Ils sont Responsables de composante, Officier de liaison, Expert.e.s ou Assistants technique de long terme ou perlés, etc.
 - **Les fonctions support** : Elles concernent l'ensemble des activités de gestion qui ne constituent pas le cœur du projet mais qui en assurent le bon fonctionnement au quotidien (gestion administrative et financière, ressources humaines, logistique, achats, systèmes d'information...). Les aspects supports sont assurés par des fonctions distinctes, pouvant être mutualisées au sein d'un bureau mutualisé (M3), d'une USP (M4) ou d'une Direction pays (M5) mais parfois en partie assumées par le siège pour des projets de moindre envergure (M1 et M2). Ils sont Responsables Administratif et Financier (RAF), Comptables, Logisticien.ne.s, Acheteurs.ses, Chauffeurs, etc.
 - **Les fonctions transverses** : Les fonctions transverses sont également assumées par des acteurs pouvant être sous la supervision directe du ou de la Chef.fe de projet. Ils ou elles sont Chargé.e.s de Suivi-Evaluation, de Communication, de la Sécurité, etc.
- **Finalisez la représentation visuelle de l'organigramme** en faisant apparaître le nom des fonctions/expertises, de leurs services/départements de rattachement, les relations hiérarchiques entre les postes (liens managériaux) et les principaux canaux de reporting et de communication (liens fonctionnels), et éventuellement des précisions additionnelles telles que le type de contrat et les éventuelles dates de prise de fonction prévues.

(97) Vous pouvez pour cela vous appuyer sur une cartographie des fonctions sur Magellan, récapitulant les filières métiers et fonctions (définissant les périmètres de responsabilités des principales fonctions au sein de l'agence, qui sera prochainement complétée avec les fonctions terrain encore à travailler).



Les points clé à prendre en compte pour définir l'organigramme du projet

- Pensez à **faire apparaître l'ensemble des membres de l'équipe projet dans l'organigramme**, c'est-à-dire l'ensemble des personnels directement financés par le projet (entièrement ou partiellement) qu'ils soient positionnés sur le terrain ou au siège. Ainsi, si un poste de CP ou d'AP est financé à 25 ou 50%, il doit apparaître dans l'organigramme de façon à ce que les parties prenantes et le bailleur comprennent où il se situe dans l'organisation proposée. De la même manière, les éventuels postes financés au sein d'une institution partenaire ont vocation à apparaître (ou a minima les postes bénéficiant directement d'une assistance technique).
- La réflexion autour de l'organigramme doit permettre de clarifier le **type de contrats qui seront proposés aux différents collaborateurs ou collaboratrices** (CDDU, contrat de travail de droit local en emploi direct ou via un tiers employeur, contrat de prestation de service d'expertise individuelle, VSI, etc).
- Le développement de l'organigramme doit également **tenir compte du coût et donc du niveau de rémunération envisagé** pour chacun des postes (en coûts complets), de façon à dimensionner l'équipe de façon réaliste au regard du ratio RH/activités et de faciliter la préparation ultérieure du budget. Pour le personnel national, la rémunération devra tenir compte de la grille de rémunération en vigueur au sein du bureau EF dans le pays (notamment lorsque des cadres ont été développés par l'USP) et a minima être alignée sur les rémunérations proposées aux personnels des autres projets en cours dans le même pays (lorsqu'il n'y a pas de mutualisation mais qu'EF intervient déjà dans un pays donné) voire sur un benchmark des grilles de rémunération utilisées par les acteurs comparables (lorsque EF ne travaille pas encore dans un contexte donné). Pour le personnel international, vous pouvez prendre contact avec l'équipe du pôle Mobilité Internationale (MI) à la DRH afin d'estimer la rémunération possible en accord avec la politique salariale de la Mobilité Internationale ainsi que les spécificités en termes de migration et fiscalité individuelle dans le pays.
- Lors de la préparation de l'organigramme, il est essentiel d'avoir en tête le **degré d'autonomisation et de délégation des fonctions clés de gestion souhaité**. Ce niveau d'autonomie, qui dépend du modèle du dispositif opérationnel de rattachement (M1 à M5), de la nature et de la structure du projet, du niveau de séniorité attendu des membres de l'équipe, de l'organisation interne du département porteur, voire de la langue de travail, aura une influence directe sur la structure et la composition de l'équipe. Un haut niveau de délégation implique la nécessité de doter l'équipe des moyens adéquats pour assumer ses responsabilités de manière autonome.
- L'organigramme doit enfin permettre de faire apparaître les **éventuelles mutualisations de fonction possibles au sein d'une USP** lorsque celle-ci existe ou est en gestation (notamment sur les fonctions support, comme par exemple un responsable administratif et financier ou un logisticien mutualisé entre 3 projets mis en œuvre dans un même pays) **ou bien entre plusieurs projets**.

L'organigramme stabilisé et validé servira de base au développement du plan de recrutement qui sera élaboré en phase de lancement. Il sera suivi du développement des fiches de poste de l'ensemble des membres de l'équipe projet (en priorité celles du ou de la Chef.fe de projet, des Expert.e.s principaux.ales et du ou de la Responsable administratif.ve et financier.e) en amont du lancement de leur processus de recrutement.⁹⁸

Il existe un vrai enjeu technique et financier (sécurisation des coûts afférents à la mobilisation de la chefferie de projet) pour EF à identifier le plus en amont possible le ou la futur(e) Chef.de projet, voire quand cela est possible à l'impliquer dans le développement du projet.

(98) Notons ici qu'il est parfois nécessaire de procéder au recrutement des membres clé de l'équipe dès la phase de développement, notamment dans le cadre de la réponse à un appel d'offres où les CV doivent être joints à l'offre technique ou bien lorsque le démarrage du projet doit intervenir dans des délais très serrés après la signature du contrat.



Avez-vous pensé à intégrer un.e Volontaire de la Solidarité Internationale (VSI) à votre équipe projet ?

L'AFD, Expertise France et France Volontaires ont signé une convention-cadre de partenariat qui favorise la mobilisation des VSI en soutien aux équipes d'Expertise France dans la mise en œuvre des projets. Les VSI peuvent être recrutés sur un certain nombre de fonctions : fonctions transversales, gestion, communication, plaidoyer, appui aux objectifs spécifiques des projets, etc.

Soutenu par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, le programme de VSI vise généralement des jeunes diplômés entre 25 et 35 ans, avec une expérience internationale et souvent déjà une première expérience professionnelle. Les VSI sont mobilisables pour 12 mois minimum, renouvelable, sans condition d'âge ou de nationalité. Le coût de déploiement pour 12 mois est d'environ 30.000 euros, dont 25 000 euros environ à la charge du projet, hors coûts de fonctionnement du volontaire (bureau, équipements, déplacements, etc.). Le suivi administratif et le conventionnement avec l'organisme tiers qui porte le VSI sont assurés par France Volontaires ou une association agréée par le MEAE.

Il est recommandé d'intégrer le VSI dès la phase de conception des projets, le processus d'affectation étant d'environ 6 mois. Les équipes de France Volontaires peuvent être mobilisées en appui à chaque étape : initiation du programme, élaboration de la fiche de mission, conventionnement, recrutement du volontaire, préparation au départ du VSI par l'organisme d'accueil, suivi du déroulement de la mission, accompagnement post volontariat, etc. Pour plus de détails, une fiche pratique est à votre disposition sur Magellan.

g) La gouvernance du projet

Définir la gouvernance du projet consiste à établir un **mode de management et d'organisation permettant l'implication continue des parties prenantes clé dans le pilotage et le suivi du projet**.⁹⁹ Il s'agit d'une composante essentielle pour garantir la structuration, l'organisation et la qualité d'un projet. L'animation de la gouvernance de projet est généralement du ressort d'Expertise France (sauf dans les cas d'un projet mené en groupement dans lequel EF n'est pas en pilote), en lien étroit avec la ou les contreparties nationales.

Ses **objectifs** sont multiples :

- faciliter le bon déroulement des activités, leur continuité et leur pérennité, à travers l'implication continue des parties prenantes et donc leur appropriation des objectifs poursuivis par le projet ;
- fluidifier la circulation de l'information entre les acteurs, et ce faisant éviter bon nombre de litiges ou de conflits potentiels ;
- faciliter la prise de décisions en offrant aux décisionnaires un aperçu régulier de l'état d'avancement et des difficultés éventuelles rencontrées par le projet ;
- mieux prévenir les risques et de les anticiper.

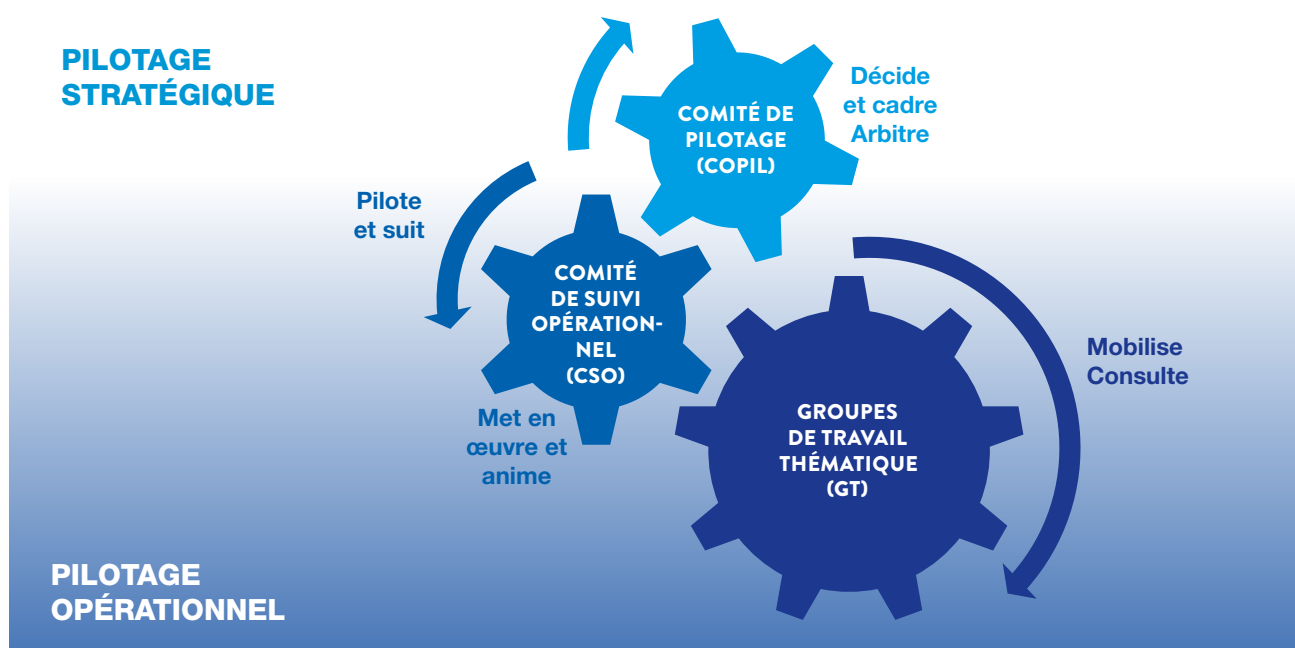
Définir la gouvernance du projet consiste généralement à :

- **Clarifier les rôles et responsabilités des principales parties prenantes** dans la mise en œuvre et le suivi du projet (y compris d'EF). Cela peut être fait sous forme d'un tableau simple comme celui-ci (exemple d'un projet d'appui à l'Université de Mossoul en Irak) :

(99) Les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs directement impliqués dans le projet, ainsi que les acteurs extérieurs au projet et susceptible d'être concernés par le projet ou les résultats de celui-ci, quels que soient leur organisation d'origine et leur niveau hiérarchique : Ministère, agences publiques, OSC partenaires, organisations professionnelles...etc

| Acteurs | Rôles et Responsabilités |
|--|---|
| Expertise France | Assure la coordination opérationnelle, administrative et financière globale du projet ; Définit les orientations stratégiques du projet, en lien étroit avec les acteurs impliqués dans le comité de pilotage (COPIL) ; Accompagne et supervise les actions de renforcement des centres de carrière ; Valide la liste des projets financés par le dispositif d'appui ; Assure le suivi opérationnel et administratif des initiatives financées ; Mobilise l'expertise court-terme nationale et internationale nécessaire à réalisation des initiatives ; Coordonne les processus de suivi-évaluation-capitalisation du projet ; Elabore les rapports narratifs et financiers périodiques; Point focal : Chef de projet EF |
| Université de Mossoul | Participe au comité de pilotage (COPIL) et au comité de sélection et de suivi des initiatives (CSSI) ; Mobilise les services de l'université pour faciliter la mise en œuvre du projet ; Met à disposition un local pour l'ouverture de l'espace d'accueil et d'orientation des étudiants (Student Center) ; Met à disposition des locaux pour la tenue des ateliers et des réunions organisées sur le campus ; Garantit l'articulation du projet avec les orientations stratégiques de l'Université. Point focal : Recteur de l'université |
| Centre de carrière | Participe au Comité de Coordination des Centres de Carrières (C4C); Mobilise l'ensemble des conseillers d'orientation pour participer aux ateliers et formations proposées ; Participe à l'identification, l'harmonisation et la diffusion des outils d'orientation et d'accompagnement des étudiants ; Mobilise les administrations, entreprises et associations locales ; Diffuse les offres de volontariat, de stage et d'emploi sur son site internet et sur les réseaux sociaux ; Fournit des services d'orientation professionnelle et d'accompagnement des étudiants tout au long du projet ; Participe à l'identification des expériences d'insertion professionnelle réussies dans le cadre de la production des portraits de bénéficiaires. Point focal : Coordinateur du centre de carrière de l'université de Mossoul |
| Ministère de l'Enseignement Supérieur | Participe au comité de pilotage (COPIL) ; Mobilise les autorisations administratives nécessaires pour permettre au projet de commencer ; Participe à l'institutionnalisation des outils et méthodes développés par le projet et à leur transfert éventuel vers d'autres universités ; Garantit l'articulation du projet avec les orientations du Ministère. Point focal : Directeur du département des centres de carrière |

- **Identifier les instances de gouvernance à mettre en place** pour assurer le pilotage et la mise en œuvre du projet. La gouvernance du projet requiert quasiment systématiquement un comité de pilotage (aussi appelé COPIL) chargé du pilotage stratégique mais parfois également des comités techniques, groupes de travail et autres espaces de concertation thématiques chargés du suivi opérationnel, selon les caractéristiques et les besoins du projet. Le schéma suivant synthétise l'articulation possible entre les différentes instances de gouvernance de projet en mettant en avant deux types de pilotage : opérationnel et stratégique.



Il convient idéalement à ce stade de définir les éléments clé du fonctionnement de chacune de ces instances, sous forme d'un tableau simplifié comme ceci :

| Nom de l'instance | Parties prenantes impliquées | Rôle / mandat de l'instance | Fréquence des réunions | Acteur en charge de la facilitation / secrétariat |
|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------|---|
| <i>Comité de pilotage</i> | | | | |
| <i>Comité de suivi opérationnel</i> | | | | |
| <i>Groupe de travail</i> | | | | |
| | | | | |

La composition et le fonctionnement de ces différentes instances seront décrites dans l'offre technique et ensuite précisés lors de la phase de lancement à travers la rédaction de termes de références discutés avec les parties prenantes concernées et tenant compte du cadre institutionnel du pays ou de l'institution bénéficiaire, de façon à assurer la pérennité des dynamiques de concertation créées par le projet. Dans le cas de projets impliquant plusieurs institutions publiques sur des mêmes activités, il est clef d'identifier laquelle assurera le pilotage et la coordination entre elles et que cela se traduise dans l'organisation et le fonctionnement des instances.

h) Les synergies et complémentarités avec d'autres projets ou programmes

Une synergie constitue le résultat de l'interaction de deux entités distinctes (ou plus) qui produit un effet combiné supérieur à la somme des effets séparés avec l'idée que « $1 + 1 > 2$ ». La complémentarité fait quant à elle référence à des activités, stratégies ou politiques qui se renforcent mutuellement et qui permettent de dépasser leurs limitations individuelles pour atteindre un but commun. La complémentarité diffère de la synergie dans le sens où elle n'exige ni interaction, ni effet « > 2 ». Elle consiste à tirer profit d'interventions existantes sans chercher une coordination étroite (les résultats d'un programme sont considérés comme hypothèses de l'autre). Les deux organisations conservent leur propre logique d'intervention et s'appuient l'une sur l'autre.¹⁰⁰

En lien avec le critère Cohérence du Référentiel Projet, il convient donc ici d'identifier les synergies et complémentarités à établir avec les autres interventions internes et externes mises en œuvre (par EF ou d'autres opérateurs) au sein du pays, du secteur ou de l'institution cible pour que leurs résultats combinés soient supérieurs à ceux qui auraient pu être visés en travaillant de façon isolée. Il convient également d'éviter les chevauchements (*overlapping*) entre ces interventions dans le cadre d'une division claire du travail selon les spécificités et avantages comparatifs de chacun des acteurs.

Pour cela, il vous est suggéré de :

- **Réfléchir à la façon dont le projet pourra s'appuyer sur les résultats et leçons apprises d'un projet antérieur**, dans le cas où le projet est le prolongement d'un précédent projet (on peut pour cela passer en revue les principales conclusions et recommandations des éventuelles évaluations ou capitalisations effectuées précédemment, notamment celles figurant sur le Learning Hub) ;
- **Identifier les projets, programmes, plans d'action, politiques et autres stratégies récemment clôturées, en cours ou à venir sur le secteur et la zone d'intervention** ciblés par le projet. Ces initiatives peuvent être internes à Expertise France (par un même ou un autre département thématique) ou bien mises en œuvre par le gouvernement, le Ministère, une autre agence de coopération technique, une organisation multilatérale, une ONG nationale ou internationale, etc. Il conviendra de repérer également les projets marqués CAD1 ou CAD2 sur un même pays.

(100) ACODEV, Synergies et complémentarités, Essai de typologie, Bruxelles, 2014.

- **Echanger avec les représentants des institutions et initiatives concernées** (en particulier celles financées par le bailleur de fonds du projet) de façon à identifier concrètement les potentielles synergies et complémentarités avec notre projet, selon les bénéfices attendus :
 - **Economie d'échelle** : Répartir la prise en charge des frais fixes de fonctionnement d'un partenaire ou d'une institution entre deux projets pour réduire le coût pour les deux programmes ;
 - **Avantage comparatif** : Mobiliser l'expertise d'un intervenant déjà impliqué dans un secteur ou contexte donné pour donner des formations dans le cadre du projet ;
 - **Division du travail** : S'appuyer sur les activités menées par un autre projet (utilisation des résultats d'une étude, mise en œuvre de formations, équipement d'un bâtiment construit par un autre acteur...) afin de se répartir les efforts ;
 - **Objectif partagé** : Renforcer les capacités d'une commune à obtenir des fonds d'un programme de soutien à la décentralisation financé par un bailleur de fonds ;
 - **Coordination inter-acteurs** : Mettre en place un groupe de travail inter-acteurs afin d'échange de l'information sur leurs ressources, objectifs, méthodes, processus et échéanciers respectifs de sorte à réduire les chevauchements et à augmenter les complémentarités ;
 - **Dialogue pluri-acteurs** : Jouer un rôle de facilitation pluri-acteurs à travers la réunion d'acteurs locaux impliqués dans des actions potentiellement synergétiques (ateliers thématiques, rencontres de planification, cadres de concertation, etc. ;
 - **Collaboration organisationnelle** : Partager des locaux avec une autre organisation, mettre en commun des systèmes de gestion ou des moyens opérationnels, etc.
- **Décrire dans la partie consacrée du document de projet les mécanismes et les activités prévues** pour assurer la coordination et la complémentarité et pour éviter les chevauchements avec les principaux projets et programmes passés, existants ou prévus



Les questions à se poser pour identifier les synergies potentielles

- *Quelles leçons apprises et recommandations issues des initiatives précédentes menées par EF ou d'autres acteurs dans le contexte d'intervention peuvent être utiles ?*
- *Quels projets, programmes, politiques, initiatives pertinentes sont actuellement mises en œuvre ou attendus prochainement sur le secteur, l'institution ou la zone ciblée ?*
- *Quel type de synergie ou de complémentarité pourraient être établies concrètement avec des initiatives ?*
- *Quel bénéfice synergétique est escompté ? Cet effet se matérialisera-t-il sous la forme d'une meilleure atteinte des résultats planifiés ou sous la forme d'un résultat complètement nouveau ?*
- *Quels seraient les intérêts et motivations des autres parties prenantes à créer des synergies et des complémentarités avec notre projet ? Des mesures incitatives spécifiques doivent-elles être prévues ?*
- *La mise en place de collaborations est-elle susceptible d'entraîner des coûts additionnels ?*

3. DIMENSIONNER LES FONCTIONS D'APPUI TRANSVERSES

a) Le dispositif de Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA)

La Politique de suivi-évaluation de l'agence énonce les principes, standards et approches pour une gestion axée sur les résultats, impliquant un focus sur les résultats à tous les niveaux du cycle de projet, allant de leur programmation à leur évaluation en passant par leur mise en œuvre. Les objectifs du dispositif de suivi-évaluation-redevabilité-apprentissage (SERA) des projets sont les suivants :

- Être en mesure de communiquer et de rendre compte (redevabilité) auprès du bailleur de fonds, des principaux partenaires et des bénéficiaires quant aux actions accomplies et aux résultats obtenus au vu des objectifs fixés et des moyens alloués au projet. Il convient également de pouvoir expliquer - le cas échéant - les écarts ou les évolutions, et leurs causes ;
- Garantir le pilotage et l'efficacité du projet mis en œuvre. Il s'agit d'anticiper les enjeux et d'être en mesure d'ajuster au fur et à mesure (gestion adaptative), que cela soit au niveau opérationnel ou stratégique ;
- Favoriser l'apprentissage et la qualité du projet en réponse aux besoins identifiés en s'appuyant sur une démarche interne et partenariale de capitalisation.

En phase de développement, l'inclusion systématique d'un dispositif SERA pour chacun des projets implique :

- **Le développement d'une théorie du changement crédible, détaillée et formalisée** (à l'étape d'identification, donc avant le CODEV 1) pour mettre en avant les objectifs visés, les changements sociétaux souhaités par l'intervention, les hypothèses sous-jacentes de causalité entre les différents niveaux devant permettre l'atteinte des résultats souhaités et les risques.¹⁰¹
- **Le cadre logique du projet**, issu de la théorie de changement et aligné avec les principaux cadres de redevabilité de l'agence (à l'étape de programmation, donc avant le CODEV 2).
- **Une budgétisation des ressources nécessaires au suivi-évaluation** adaptées à la nature, la durée et la complexité du projet. Un outil d'aide à la budgétisation est mis à disposition des équipes pour aider à cadrer l'ampleur du dispositif, en fonction des spécificités du projet et des activités à prévoir pour développer et alimenter le système SERA tout au long du projet : appui au plan de SERA, réalisation d'une étude de *baseline* et une *endline*, formation des équipes et des partenaires, mise en œuvre d'une évaluation intermédiaire et/ou finale, mise en œuvre d'actions d'apprentissage, etc.¹⁰² (2 à 5% du budget global, selon le protocole SERA proposé par l'outil). Il est par ailleurs conseillé de prendre en compte la nature des indicateurs définis dans le cadre logique pour affiner l'estimation des coûts. En effet, le choix de certains indicateurs peut avoir un impact significatif sur le budget (voir chapitre supra sur le cadre logique). Le budget SERA doit être systématiquement discuté et validé par le ou la coordonnatrice SERA du département.
- **L'identification de la personne responsable de la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du projet**. Pour des projets avec des enjeux SERA modérés, cette fonction peut être endossée directement par le ou la Chef.fe de projet, qui peut le cas échéant bénéficier d'appuis techniques externes (consultant.e ou expertise perlée), en accord avec le bailleur.¹⁰³ Pour des projets avec des enjeux de suivi-évaluation plus spécifiques (enjeux stratégiques, dimension accompagnement du changement ou pilote, projets multi-pays ou dans des pays dits « fragiles », nombreux partenaires et bénéficiaires, budget considéré comme important, etc.), cette fonction devra être portée par un personnel dédié (sur le terrain ou au siège, de manière continue ou ponctuellement) qui devra avoir une formation et une expérience avérée en suivi-évaluation et afficher des capacités en gestion de projet. À défaut de personne ressource identifiée, cette responsabilité incombe généralement au ou à la CP. Quelle que soit l'option retenue, il convient de prévoir une formation interne SERA pour la personne identifiée comme responsable SERA du projet dans les mois suivant sa prise de fonction.¹⁰⁴

Ces différents aspects sont abordés au fil de la phase de développement (TdC à l'étape d'identification, cadre logique à l'étape de programmation, dimensionnement des ressources à l'étape de la budgétisation) avec l'appui du ou de la Coordinateur.trice SERA du département (ateliers, échanges, relectures...) voire de l'unité SERA de la DO pour les projets les plus complexes. Un Plan de Suivi-Evaluation plus détaillé formalisant l'ensemble du dispositif de Suivi-Evaluation sur la base des réflexions initiées et éléments identifiés lors de la phase de conception du projet sera développé au moment de la phase de lancement.

(101) Notamment pour les projets qui visent le renforcement de capacités, intègrent une dimension « conduite du changement » ou qui s'inscrivent dans une complexité sociale importante.

(102) Outil Estimation du budget suivi-évaluation

(103) Cette fonction doit alors être clairement énoncée dans sa fiche de poste et doit être un critère dans le recrutement de ce dernier.

(104) Expertise France propose des formations SERA pour ses équipes siège (<https://magellan.expertisfrance.fr/gerer-mon-projet/mise-en-oeuvre/piloter-suivre-et-evaluer-un-projet>).



Les questions à se poser pour bien dimensionner le dispositif SERA

- Quel est le niveau d'ambition en SERA pertinent au regard des caractéristiques du projet envisagé (typologie d'activité, contexte de mise en œuvre, budget, caractère pilote de certaines activités, données sexo-spécifiques, etc.) ?
- Quels sont les changements les plus importants à suivre dans le cadre du projet ?
- Le bailleur manifeste-t-il des attentes fortes et/ou des enjeux forts en termes de suivi et d'évaluation ? Souhaite-t-il qu'une (ou plusieurs) évaluation(s) du projet soit réalisée ?
- Le bailleur a-t-il un système de suivi-évaluation en propre ? A-t-il prévu de mener sur son propre budget des évaluations à mi-parcours / ROM review, etc. ?
- Le projet présente-t-il des aspects innovants, des activités expérimentales ou des enjeux de visibilité et/ou d'apprentissage forts ?
- Quelles sont les ressources SERA mobilisables localement pour répondre à ces enjeux (personnel, consultants, bureaux d'étude, etc.) ? Quels est leur niveau de compétence ?
- Quels sont les capacités de l'équipe et des partenaires en matière de suivi-évaluation ?¹⁰⁵ Doit-on prévoir une formation de l'équipe au SERA¹⁰⁶ ?
- De quels moyens spécifiques allons-nous avoir besoin pour répondre aux ambitions et enjeux de suivi-évaluation du projet ?

b) Les enjeux liés à la communication et à la visibilité

La communication est un levier stratégique et opérationnel au service du projet et de l'agence, mais plus largement des objectifs de développement, car elle permet de :

- Informer et donner de la visibilité sur les méthodes, les expertises, les résultats, au service de l'atteinte des objectifs opérationnels et auprès des cibles spécifiques du projet (bénéficiaires finaux, institutions, parties prenantes, médias, grand public, etc.) ;
- Accompagner les changements sociaux et comportementaux à travers un processus axé sur le dialogue et la transparence dans lequel les bénéficiaires participent pleinement à l'information et la communication ;
- Renforcer le positionnement de l'agence dans l'écosystème des acteurs du développement et favoriser le dialogue entre praticiens techniques pour l'intérêt général

Elle conditionne donc la réussite du projet et doit être considérée comme un outil stratégique essentiel contribuant à la réalisation des objectifs du projet. Il faut pour cela prévoir suffisamment de temps, de budget et de ressources humaines pour planifier, concevoir, mener, suivre et évaluer les activités de visibilité et de communication,¹⁰⁷ dans le respect des attentes et directives du bailleur en la matière (qui peut selon le cas gérer la communication et visibilité du projet ou confier cette tâche dans un cadre et avec des moyens plus ou moins précis à EF) et en réponse spécifique aux demandes exprimées localement. Selon les cas, un plan de communication cadrant et formalisant les attendus de ces activités sur la durée de mise en œuvre du projet sera élaboré lors de la phase de lancement, et devra être précisé ou révisé si nécessaire au cours de l'exécution du projet.

Le « Guide de la Communication projets » de l'agence vous indique des lignes directrices à suivre afin de veiller à l'inclusion de la communication dans votre projet et s'assurer de sa réussite lors de son exécution.¹⁰⁸ Au stade du développement du projet, il vous est notamment recommandé de :

(105) Un outil d'évaluation des compétences capacités en SERA des OSC et/ou porteurs de projets a été développé par l'unité SERA du siège. Il est recommandé qu'il soit utilisé avant le démarrage des activités.

(106) Expertise France propose des formations SERA en classe virtuelle pour ses équipes terrain (<https://magellan.expertisefrance.fr/gerer-mon-projet/mise-en-oeuvre/piloter-suivre-et-evaluer-un-projet>). Pensez à inclure celle-ci au moment de la budgétisation du projet le cas échéant (en 2022, il fallait compter environ 650 € par participant.e).

(107) Cela inclut notamment : la communication en ligne/digitale (site Web, réseaux sociaux et applications pour smartphone), les relations avec les médias, les relations publiques (événements) et la production de matériel (imprimé, numérique, audiovisuel).

(108) Voir à ce sujet le [Guide de communication](#). Si le projet est financé par l'UE, il est conseillé de vous référer également au nouveau guide de communication et de visibilité de l'UE

- **Prendre contact avec le pôle Communication** pendant la phase de programmation pour faire un point sur les besoins et enjeux de communication de votre projet.
- **Budgétiser les moyens nécessaires** à la mise en œuvre de la stratégie et des activités de communication du projet (un budget d'environ 2% est recommandé, mais le montant reste à préciser selon les objectifs et besoins du projet et les attentes du/des bailleurs).
- **Identifier un « référent » communication au sein de l'équipe projet** : Le projet nécessite-t-il le recrutement d'une ressource humaine dédiée ? À défaut la personne désignée comme référente communication doit-elle être formée à la communication ?



Les questions à se poser pour anticiper les enjeux de communication

Au cours de la phase de développement, l'équipe projet doit se poser les 6 questions suivantes en matière de communication, en lien avec les thèmes abordés lors du CODEV 1 :

- *Question 1 : Quelles sont les directives générales du (ou des) bailleur(s) de fonds en termes de communication ? Existe-t-il une demande spécifique liée à la nature du projet ?*
- *Question 2 : Est-ce que le projet comprend des besoins en communication pour sa bonne mise en œuvre, et si oui lesquels ?*
- *Question 3 : Quelles sont les capacités et les ressources communication des partenaires et/ou des bénéficiaires ? Auront-ils besoin d'un renforcement de capacité en la matière ?*
- *Question 4 : Auprès de qui et pourquoi communiquer sur ce projet ? Quels sont les objectifs, les cibles et les messages à communiquer ? Quels sont les territoires concernés ? (échelle communautaire, nationale, régionale, internationale, etc...)*
- *Question 5 : Est-ce que le projet est stratégique et/ou emblématique pour l'agence ?*
- *Question 6 : Quelle part du budget global prévoyez-vous d'allouer à la communication ? Comment se répartit ce budget entre :*
 - *i) les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de la communication du projet : Chargé.e de communication, prestataire externe, agence de communication, etc. (Attention, prévoir une ressource pour la partie diagnostic-stratégie-plan de communication mais aussi pour le suivi et la mise en œuvre au fil de l'eau),*
 - *ii) les produits liés aux actions de communication : production de contenus, site web, réseaux sociaux, événements, relations presse, etc. ?*

c) Les enjeux liés à la sécurité des opérations

Conformément au Système de gestion de la sécurité des opérations¹⁰⁹ et au Manuel permanent de sécurité¹¹⁰ de l'agence, la sécurité des projets mis en œuvre par EF repose sur l'anticipation des risques et menaces qui pèsent sur les collaborateurs.trices ou le patrimoine de l'organisation afin d'identifier, de planifier et de déployer les mesures permettant la réduction des risques et le cas échéant, la réduction de leurs impacts. Leur objectif de remplir, en permanence, une série de sept obligations de sécurité : la formation, l'information, l'accompagnement des opérations, le suivi, l'anticipation, l'intervention et la capitalisation.

Afin de bien appréhender les enjeux et besoins liés à la sécurité des activités du projet au moment de son développement, il est notamment :

- **Recommandé, pour les projets mis en œuvre dans les zones sensibles, de prendre contact avec le Département sécurité des opérations (DSO)¹¹¹** pour bénéficier d'appui-conseil pour analyser la faisabilité du projet, dans la cadre d'une réunion d'anticipation au moment de l'étape d'identification, entre CODEV 0 et 1.
- **Obligatoire, pour tous les projets, de budgétiser les ressources financières, organiques et techniques nécessaires pour la sécurité du projet,¹¹²** en fonction des caractéristiques du projet envisagé (nombre de collaborateurs ou collaboratrices, zones de mise en œuvre, typologie d'activité, taille et localisation du bureau, etc.) et selon les prescriptions établies par le Département sécurité des opérations. Celles-ci sont formalisées dans un budget sécurité établi en lien et validé par le DSO avant le CODEV 2.



Les questions à se poser pour anticiper les enjeux de sécurité

- *Quels sont les principaux risques sécuritaires liés au contexte à prendre en compte au moment de la conception du projet (instabilité, risques naturels, atteintes aux biens, atteintes aux personnes, terrorisme, conflits, accidents, etc.) ?*
- *Les caractéristiques du projet envisagé sont-elles susceptibles de générer des risques pour la sécurité des équipes, des biens et de l'organisation ?*
- *Doit-on mettre en place des mesures particulières pour répondre aux risques identifiés dans la zone d'intervention du projet (déplacement des équipes sur le terrain, localisation physique des équipes, prise en charge par la sécurité AFD ou Ambassade) ?*
- *Quels moyens matériels doit-on prévoir pour mener à bien les activités dans des conditions de sécurité acceptables : équipements de communication (système d'alerte individuelle, téléphone SAT, radio SAT ou GSM), balise de géolocalisation, connexion internet, équipements de secours d'urgence, équipements de protection individuelle, déplacements en véhicule blindé, etc. ?*

(109) *Système de gestion de la sécurité des opérations*. L'objectif du système de gestion de la sécurité des opérations est de permettre aux équipes opérationnelles d'EF de réaliser des projets et de mener des activités dans tous les environnements du globe en respectant un niveau acceptable de risque pour la sécurité.

(110) *Manuel permanent de sécurité*. Pour garantir la protection des collaborateurs et minimiser les risques auxquels ils peuvent être exposés, plusieurs obligations essentielles en matière de sécurité doivent être mises en œuvre collectivement. Elles constituent les points permanents de sécurité à observer dans le cadre du Manuel permanent de sécurité.

(111) *Demande de réunion à faire en suivant [ce lien](#).*

(112) *Demande de réunion à faire en suivant [ce lien](#).*

Pré-planification

a) Le plan de passation des contrats (PPC)

Le plan de passation des contrats permet de recenser l'ensemble des contrats de mise en œuvre prévus pendant la durée du projet (fournitures de services et de biens, contrats de subvention) afin d'anticiper au mieux la mise en œuvre des procédures de passation de contrat.¹¹³ Cette anticipation vise à :

- Déterminer la durée nécessaire pour conduire chaque procédure de passation de contrat dans le respect des procédures de l'agence (préparation des pièces du dossier de consultation, obtention d'un ANO de la CCA ou de l'USP (montant inférieur à 200 k€) ou du DAJ (montant supérieur à 200 k€), publication sur PLACE, etc.) afin d'en tenir compte pour ajuster la planification des activités du projet de façon réaliste et fiable.
- Respecter notre obligation de publication régulière sur l'OpenData AFD d'information garantissant la transparence de l'information sur nos contrats (marchés publics et subventions) d'un montant supérieur à 15 000 €HT passés dans le cadre de projets de coopération¹¹⁴

Avec l'appui potentiel du DAJ, il vous est demandé à ce stade de :

- **Recenser dans l'outil l'ensemble des marchés (fournitures de services et de biens) et les contrats de subvention prévus dans le cadre du projet**, notamment ceux d'un montant supérieur à 15 000 €HT. Vous pouvez pour cela vous appuyer sur le travail réalisé précédemment pour clarifier le schéma contractuel du projet. (colonnes C à E).
- **Clarifier pour chaque marché ou contrat** (colonnes G à N) :
 - la nature du contrat envisagé : marché, accord-cadre, subvention, CPS d'expertise individuelle, accord de consortium, MoU, etc.
 - la nature du besoin : fournitures, travaux, prestations intellectuelles et expertise, technologies de l'information et de la communication, service, subvention.
 - le montant estimatif maximum du contrat en euros HT
 - la date souhaitée d'entrée en vigueur du contrat : cette date correspond généralement à la date à laquelle l'activité concernée doit débiter
 - la durée totale du contrat en mois
 - la date souhaitée de fin de contrat : cette date correspond généralement à la date à laquelle l'activité concernée doit prendre fin
 - la date prévisionnelle de finalisation du dossier de consultation
- **Renseigner la procédure de passation de contrat envisagée**, en fonction des procédures d'achat en vigueur au sein de l'agence¹¹⁵ : gré à gré (<40 000 €HT), règle des 3 devis (< 40 000 €HT), procédure adaptée ouverte avec publication (entre 40 000 et 200 000 €HT), appel d'offres ouvert/restreint (>200 000 €HT), appel à projets (subvention)... (colonne N).

L'outil vous indique alors automatiquement la date prévisionnelle d'entrée en vigueur de chaque contrat (colonne P) ainsi que nombre de jours de retard prévisionnels par rapport à la date d'entrée en vigueur initialement souhaitée (colonne Q), ce qui vous permet alors de vérifier la cohérence entre la durée estimée et le chronogramme indicatif du projet qui sera développé ultérieurement et de faire les éventuels ajustements nécessaires (allongement de la durée totale d'exécution du projet, mobilisation de ressources additionnelles pour appuyer la passation de marché, réordonnancement des tâches subséquentes...).

Le projet n'ayant pas encore démarré à ce stade, il n'est pas nécessaire de compléter le planning détaillé de passation (colonnes à R à Z). Cela sera fait au moment de la phase de lancement, en parallèle de la mise en place de l'outil de planification et de suivi opérationnel (tableau de bord ou équivalent).

Le PPC peut être réalisé en autonomie, mais il doit obligatoirement avoir été présenté et validé par le DAJ en amont du passage du projet en CODEV 2.

(113) *Plan de passation des contrats*

(114) Cette obligation est prévue dans le règlement des marchés publics et des subventions d'Expertise France en vigueur, mais également dans le cadre de l'accréditation de l'agence pour la gestion déléguée de l'UE. *Procédure de publication des informations des contrats*

(115) <https://magellan.expertisefrance.fr/ressources/contrats-de-mise-en-oeuvre/contrats-dachats>

b) Le plan de maîtrise des risques

A ce stade de la conception du projet, il convient d'aller plus loin dans le développement du cadre d'analyse et de gestion des risques du projet en procédant à :

- **L'évaluation puis la hiérarchisation des risques** (gravité, probabilité d'occurrence)
- **La définition et la mise en œuvre des modalités de traitement des risques** parmi les différentes options : éliminer le risque, transférer le risque, mitiger le risque ou, le cas échéant, l'assumer

Pour cela, il vous est demandé de développer un plan de maîtrise des risques, en utilisant l'onglet « Risques » du Tableau de bord (onglet 4).¹¹⁶ Il s'agit alors de repartir des risques identifiés au cours de la phase de diagnostic initial, d'en ajouter ou de les modifier. Le plan de maîtrise consiste à évaluer ces risques en les notant (gravité et probabilité d'occurrence), à identifier la stratégie souhaitée (acceptation, prévention, protection, évitement) ainsi qu'à préciser les actions qui pourront diminuer ce niveau de risque (mesure de mitigation).

Le projet n'ayant pas encore démarré à ce stade, il n'est pas nécessaire d'indiquer le statut de mise en œuvre (prévue, en cours, réalisée, en retard) pour chacune des mesures de maîtrise des risques du projet ni de procéder à une seconde évaluation du risque – une actualisation régulière sera demandée ultérieurement en phase de mise en œuvre.



Un Plan d'engagement environnemental et social (PEES) exigé pour certains projets AFD

Selon la classification du risque environnemental et social (E&S) qu'elle donne à chacun des projets, l'AFD peut requérir de formaliser les engagements de maîtrise de ces risques dans un Plan d'Engagement Environnemental & Social (PEES) annexé à la convention de financement. Ce document, à portée contractuelle et qui engage EF, a pour objet de lister les principales dispositions à prendre en matière de maîtrise des risques E&S, d'identifier les acteurs du projet en charge de leur mise en œuvre et les moyens notamment financiers qui seront mobilisables pour cela. Il est normalement préparé dans sa version originale par les équipes de l'AFD, discuté et négocié avec EF en vue de la signature de la convention de financement.

Pour mémoire, la réglementation applicable sur les aspects E&S est dans tous les cas a minima celle du pays de réalisation du projet. Selon le niveau d'impacts E&S du projet, l'AFD peut requérir de se conformer à des standards internationaux comme ceux notamment du Groupe Banque Mondiale.

En conformité avec ce dernier standard, le PEES est susceptible de couvrir les thématiques suivantes :

- Évaluation et gestion des risques et impacts environnementaux et sociaux
- Main-d'œuvre et conditions de travail
- Utilisation efficace des ressources, prévention et réduction de la pollution
- Santé, sécurité et sûreté des communautés
- Acquisition de terres et réinstallation involontaire
- Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes
- Peuples autochtones
- Patrimoine culturel

La classification E&S du projet (A, B+, B ou C) et donc l'éventuelle nécessité qui en résulte d'élaborer un PEES est identifié par l'AFD dès l'identification du projet en CID sur avis circonstancié du spécialiste AFD désigné. De cette classification et l'avis associé découlent également des exigences quant aux Etudes d'impact environnemental et social et autres diligences à réaliser éventuellement en amont du lancement du projet, pendant son développement.¹¹⁷ Quand c'est le cas, la portée de ces études, leurs modalités de réalisation et leur financement doivent être convenues en amont avec l'AFD car elles dépassent souvent les moyens dont dispose habituellement EF pour le développer d'un projet, y compris en considérant les fonds de développement à sa disposition (FDP, FPP).

(116) *Tableau de bord*

(117) Pour en savoir plus, se référer à la *Politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux de l'AFD* ou à la procédure AFD dédiée référencée ope-R1066 MRSEO.

c) Le chronogramme d'activités

Un chronogramme d'activités prévisionnel est généralement demandé dans l'offre technique afin de visualiser de façon simple le déroulé de votre projet.⁽¹¹⁸⁾ Il permet de mettre en avant les différentes activités classées selon l'ordre chronologique de réalisation et, selon le niveau de détail exigé, peut également faire apparaître les différentes sous-étapes et jalons ainsi que les personnes et entités responsables de leur mise en œuvre. En mettant visuellement en perspective l'ordonnancement des activités à accomplir sur la durée du projet, il facilite souvent la compréhension de la logique de mise en œuvre.

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement la planification des différentes activités (ou tâches) qui constituent le projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les activités à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (généralement le mois pour la première année, puis le semestre ou l'année pour les années suivantes). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes activités à mettre en œuvre
- La date de début et la date de fin estimée de chaque activité
- La durée escomptée de chaque tâche
- Le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement
- La date de début et la date de fin du projet dans son ensemble, afin de s'assurer que l'ensemble des activités pourront être réalisées pendant la période de mise en œuvre reflétée dans le contrat bailleur
- La durée estimée de la phase de lancement et de la phase de clôture du projet

Pour préparer ce chronogramme, il vous est recommandé de :

- **Identifier l'ensemble des activités à réaliser pendant la durée du projet.** Les activités figurant dans le chronogramme doivent correspondre à celles qui apparaissent dans le cadre logique et qui seront décrites dans le document narratif de l'offre technique. Il est également préconisé de faire apparaître les principales activités de la phase de lancement (recrutement de l'équipe projet, préparation du cadre de planification et de suivi, mise en place des accords de partenariat...) et de clôture (réalisation de l'évaluation finale, audit...) qui ne sont pas nécessairement listées dans le cadre logique, mais qui devront apparaître dans le déroulé de la planification pour rendre visible et « sanctuariser » le temps nécessaire à cette étape clé du cycle du projet.
- **Estimer la durée de chaque activité,** en tenant compte du temps de préparation (rédaction de TdRs, recrutement d'un expert, mobilisation des participants à une formation, lancement d'un appel d'offre pour sélectionner une entreprise...) et d'exécution (réalisation d'une formation, construction d'un bâtiment, remise d'un équipement et formation à son utilisation...). Il est recommandé de fonder l'estimation de la durée de chaque activité sur la durée la plus probable et non sur la durée possible la plus courte, en tenant compte de tous les facteurs susceptibles d'affecter le calendrier de mise en œuvre (délai de réalisation d'un processus d'appel d'offres,⁽¹¹⁹⁾ retards de livraison d'un équipement, instabilité du contexte...).
- **Procéder à l'ordonnancement des activités sous forme de diagramme de Gantt.** En lien avec le critère Efficience du Référentiel Projet, on va tâcher ici d'identifier les marges de manœuvre pour rationaliser l'utilisation du temps et des ressources. On va pour cela mettre en évidence le chemin critique⁽¹²⁰⁾ afin de repérer les tâches prioritaires sur lesquelles agir et de faire les ajustements nécessaires pour optimiser le déroulé du projet : ajuster l'affectation des ressources (personnel, budget...), revoir les dates de remises des principaux livrables (tout en respectant les objectifs du projet), traiter des tâches en parallèle alors qu'elles devaient être enchaînées pour gagner du temps... La date de signature du contrat (et donc la date de démarrage de la période de mise en œuvre) n'étant souvent pas connue exactement, il est préférable de ne pas donner une date de début précise pour la mise en œuvre chaque activité, mais simplement se référer au « mois 1 », « mois 2 », etc. Le plan d'action pour les 12 premiers mois de mise en œuvre est généralement plus détaillé pour donner un aperçu de la préparation et de la mise en œuvre de chaque activité et celui des années suivantes souvent plus général et découpé en semestres ou années. Vous pouvez faire apparaître l'entité théoriquement en charge de la mise en œuvre de chaque activité (partenaire, entreprise sous-traitante, etc.) en lien avec la répartition des rôles et responsabilités définies précédemment dans le schéma contractuel du projet.

(118) Le chronogramme est aussi parfois appelé plan de travail, plan d'action, calendrier d'exécution, planning de réalisation ou diagramme temporel.

(119) En lien avec le Plan de Passation des Contrats développé précédemment.

(120) Le chemin critique représente la séquence de tâches ne disposant d'aucune marge : c'est-à-dire qu'il n'existe aucune flexibilité entre la tâche précédente et la suivante. Ce tracé indique le délai incompressible pour réaliser le projet.

| Activité | Semestre 1 | | | | | | Semestre 2 | | | | | | Organisme responsable de la mise en œuvre |
|--|------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|----|----|----|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| a) Phase de lancement | | | | | | | | | | | | | |
| IN1. Recrutement du personnel et installation d'un bureau à Erbil | | | | | | | | | | | | | EF* |
| IN2. Elaboration du cadre de planification et de suivi | | | | | | | | | | | | | EF |
| IN3. Création du comité de pilotage du projet. | | | | | | | | | | | | | EF |
| IN4. Atelier de lancement du projet. | | | | | | | | | | | | | EF + Uni |
| IN5. Développement et signature d'un accord multipartite avec les Universités | | | | | | | | | | | | | EF + Uni |
| b) Phase de mise en œuvre | | | | | | | | | | | | | |
| A1.1. Formation et coaching des conseillers d'orientation des 2 centres de carrière à l'orientation et à l'accompagnement des étudiants | | | | | | | | | | | | | EF |
| A1.2. Développement et mise à disposition d'outils pour l'information et l'orientation des étudiants | | | | | | | | | | | | | EF + CC |
| A1.3. Equipement d'un espace d'accueil et d'orientation des étudiants au sein de chaque Université | | | | | | | | | | | | | EF + CC |
| A1.4. Identification et mobilisation d'administrations publiques, d'entreprises privées et d'OSC locales | | | | | | | | | | | | | CC |
| A1.5. Accompagnement individuel des étudiants dans leur parcours d'engagement civique ou d'insertion professionnelle | | | | | | | | | | | | | CC |
| A2.1. Cartographie d'initiatives étudiantes et associatives potentielles sur et autour du campus | | | | | | | | | | | | | EF + Uni |
| A2.2. Mobilisation et sélection de 15 à 20 initiatives à travers un appel à projets divisé en 3 lots thématiques : 1) Campus & Engagement civique, 2) Emploi & Entrepreneuriat, 3) Culture & Patrimoine. | | | | | | | | | | | | | EF + CS |
| A2.3. Développement accompagné des idées d'actions de proximité présélectionnées sous format projet (gestion axée sur les résultats) | | | | | | | | | | | | | EF |
| A2.4. Contractualisation, soutien financier et formation initiale des porteurs de projet à la gestion opérationnelle et financière | | | | | | | | | | | | | EF |
| A2.5. Accompagnement et suivi-évaluation des activités des initiatives financées avec l'appui de consultants locaux et internationaux | | | | | | | | | | | | | EF |
| A2.6. Réalisation de portraits de bénéficiaires du projet pour promouvoir les initiatives réussies (« success stories ») | | | | | | | | | | | | | EF |

Le plan d'action détaillé du projet sera produit au moment de la phase de lancement à travers la mise en place d'un outil de planification et de suivi opérationnel (« tableau de bord » agence ou tout autre logiciel aux fonctionnalités équivalentes) visant à piloter conjointement les activités, les indicateurs et les risques du projet.

Budgétisation

Au fur et à mesure que le contenu et le mode opératoire du projet seront définis, on pourra procéder à la budgétisation des moyens nécessaires à son exécution. L'établissement d'un budget prévisionnel permettra d'estimer les coûts du projet dans le temps et les sources de financement correspondantes.

a) Le cadrage budgétaire

L'estimation détaillée des coûts du projet ne sera possible qu'une fois précisés le contenu, le mode opératoire et donc les moyens nécessaires à la réalisation du projet. Au début de la phase de développement, idéalement en amont du CODEV 1, il importe toutefois de pouvoir définir les grandes lignes du cadre budgétaire afin de disposer de repères et d'ordres de grandeur pour orienter les principales étapes de construction du projet (dimensionnement des différentes composantes, discussions avec les partenaires potentiels, définition de l'équipe projet, etc.). A noter que la durée d'exécution du projet est de ce point de vue assez déterminante.

Tenant compte du montant global du projet (annoncé par le bailleur ou bien estimé par l'équipe), on va pour cela procéder au découpage en « grandes masses » du budget en distinguant par exemple :

- Le montant des coûts directs et des coûts indirects (selon le % de frais administratifs applicable)
- Le montant alloué à chaque partenaire de mise en œuvre (dans le cas d'un consortium ou d'une co-délégation de fonds en MPCA notamment)
- Le montant qui sera géré par chaque département (dans le cas d'un projet inter-département ou « transversal »)
- Le montant par résultat ou composante du projet (travaux de construction, subventions en cascade, renforcement de capacités...)
- Le montant par type d'expertise (pour des projets de pure assistance technique)
- Le montant par région ou par pays (dans le cas d'un projet multi-pays)

Ce cadrage budgétaire pourra être représenté sous forme de diagramme circulaire, d'histogramme, d'un tableau Excel (voir exemple ci-dessous) voire d'un simple dessin « en patates », selon les spécificités du projet et le niveau de détail disponible à ce moment du processus.

| Coûts | | Montant estimé | % du budget total |
|--|-----------------------------|------------------|-------------------|
| FONCTIONNEMENT | | 1 172 897 | 23% |
| Ressources humaines | | 1 000 000 | |
| Voyages | | 25 000 | |
| Équipement et fournitures | | 22 897 | |
| Bureau local | | 125 000 | |
| ACTIVITÉS | | 3 500 000 | 70% |
| Résultat 1 - Réhabilitation et équipement d'unités de santé primaire | Construction infrastructure | 1 000 000 | |
| | Equipements | 1 500 000 | |
| Résultat 2 - Santé communautaire | Partenaire 1 | 250 000 | |
| | Appel à projet OSC locales | 200 000 | |
| Résultat 3 - Assistance technique au MoH | Expertise perlée | 300 000 | |
| Activités transverses | S&E, communication...etc | 250 000 | |
| TOTAL COÛTS DIRECTS | | 4 672 897 | 93% |
| Frais administratifs (7%) | | 327 103 | |
| BUDGET TOTAL | | 5 000 000 | 100% |

b) La préparation du budget détaillé

Le développement du budget détaillé du projet, sous le format requis par le bailleur, est une étape essentielle du processus de développement du projet car :

- Il vous permettra de vérifier que vous avez le budget nécessaire à la réalisation du projet tel qu'il a été envisagé par rapport au cadre posé initialement (montant global, plan de financement) et de le recalibrer le cas échéant (nombre de bénéficiaires, nombre de zones couvertes, durée de mise en œuvre, etc.)
- Il servira également à comparer les coûts estimés aux produits estimés (les recettes), autrement dit, la rentabilité du projet (ARI) et ainsi de juger si le projet peut être réalisé dans les conditions proposées sans menacer l'équilibre financier de l'agence
- Il accompagnera l'offre technique dans la demande de financement et permettra au bailleur d'apprécier le réalisme des coûts proposés, mais également l'équilibre général (part de frais de fonctionnement vs coûts d'activité) et l'efficacité du projet (le rapport « coût-efficacité »)
- Il sera une annexe essentielle du contrat qui sera utilisée comme référence pour mettre en œuvre les règles de gestion budgétaire (variation/fongibilité entre lignes budgétaires, demandes de révision budgétaire...)
- Il constituera un outil de référence au moment de la planification opérationnelle et budgétaire (prévisionnel budgétaire en phase de lancement) puis pendant la mise en œuvre du projet (BR, PA/BI, etc.)

Une fois que le contenu des activités, le mode opératoire et le schéma contractuel auront été bien détaillés, on va pouvoir procéder au développement du budget à travers les étapes suivantes :

- **Clarifier la méthode de budgétisation qui sera adoptée, selon la modalité contractuelle envisagée avec le bailleur de fonds** : facturation au « réel » avec l'application % de frais de gestion (pour les contrats de subventions ou en gestion déléguée de l'UE) ou bien facturation au « prix de vente », incluant les honoraires d'expertise et les dépenses remboursables (pour les contrats de prestation de service).
- **Prendre connaissance du format de budget bailleur à utiliser, des procédures financières et contractuelles voire des éventuelles règles de budgétisation du bailleur de fonds concerné¹²¹** (coûts éligibles, réserves pour imprévus, montant des perdiem, etc.). Vous pouvez solliciter l'appui de la cellule « Contrats et achats » (CCA) de la DO si besoin.

| Bailleur | Type de contrat | Modèle de budget à utiliser | Manuel ou fiche pratique bailleur |
|-------------|--|---|---|
| UE | Convention de contribution (gestion déléguée) | <u>Modèle budget UE</u> | <u>Manuel Contribution Agreement</u> |
| AFD | Subvention | <u>Modèle Budget Subvention</u> | <u>Fiche pratique - la subvention</u> |
| | Délégation de gestion de fonds | <u>Gestion de fonds - Modèle budget</u> | <u>Fiche pratique sur la délégation de gestion de fonds</u> |
| | Délégation de fonds Groupe (depuis septembre 2024) | <u>Modèle budget Délégation de fonds Groupe</u> | <u>Fiche pratique sur la Délégation de fonds Groupe</u> |
| | Prestation de service (bon de commande) | <u>Modèle budget et bon de commande AFD CPS</u> | <u>Fiche pratique - Prestation de service</u> |
| MEAE | Subvention Titre II | <u>Modèle Budget EF-MEAE</u> | <u>Convention cadre MEAE-EF 30 juin 2021</u> |

- **Faire une évaluation détaillée des coûts directs à inclure dans les différentes rubriques budgétaires**, que ce soit sur le volet fonctionnement ou activités, en tenant compte de l'ensemble des paramètres définis précédemment (nombre de bénéficiaires ciblés, présence d'une USP, composition et nature des contrats de l'équipe projet...). Les coûts sont généralement exprimés selon différentes méthodes : coûts unitaires (à partir d'une estimation ou de données de comptabilité antérieure), montants forfaitaires (par exemple pour les perdiems) ou financements à taux forfaitaire (par exemple le montant d'une subvention à un partenaire). Une attention particulière sera apportée ici à la contribution du projet au financement de l'USP, lorsque cela est pertinent. On utilisera pour cela l'outil d'estimation des coûts mutualisés (« curseur décentralisation ») et les outils afférents.¹²² N'oubliez pas d'intégrer les coûts liés aux activités transverses, qui n'apparaissent pas forcément sous forme d'activité dans le cadre logique mais contribuent à la méthodologie d'intervention et sont nécessaires à la bonne gestion du projet (communication, suivi-évaluation, sécurité, audit...) en vous référant aux outils de budgétisation précédemment proposés.

(121) <https://magellan.expertisefrance.fr/gerer-mon-projet/developpement/sinformer-sur-les-bailleurs>

(122) Boîte à outils USP



Quelques recommandations et bonnes pratiques de budgétisation

- **RH** : Les coûts RH sont exprimés en jour-personne (expertise perlée ou ponctuelle) ou par mois (collaborateurs.trices sous contrat salarié ou via une société de tiers employeur, expertise long terme). On raisonne ici en coût global employeur, c'est-à-dire le salaire « chargé » (salaire brut + cotisations patronales) incluant l'ensemble des éléments de la rémunération (« package expatriation » pour le personnel international ou bien frais de gestion dans le cas d'un contrat via un tiers employeur pour le personnel national par exemple). Attention à bien anticiper dans le budget les augmentations de salaires potentielles (avancement professionnel, inflation, etc.), notamment pour les projets pluriannuels. Les coûts des formations internes et externes destinées aux personnels de l'équipe terrain (parcours d'intégration, formation SERA, formation Gestion de projet, etc.) doivent être inclus sur cette ligne et donc répercutés dans le coût mensuel moyen présenté ici.¹²³
- **Transport aérien** : Attention de ne pas se baser sur les tarifs les plus bas que l'on trouve sur le marché, qui sont souvent conditionnés par des dates bien précises (haute/basse saison). Il est essentiel de s'interroger sur le caractère indispensable des déplacements proposés afin de limiter au maximum l'empreinte carbone du projet conformément au POS du Groupe AFD. La future feuille de route RSE dont Expertise France va se doter précisera les règles en la matière.¹²⁴
- **Construction ou réhabilitation d'infrastructures** : Si vous ne disposez pas de devis détaillés pour ces travaux, vous pouvez vous appuyer sur des coûts réels constatés pour la construction ou la réhabilitation d'infrastructures similaires dans le même pays ou bien dans d'autres contextes à Expertise France. N'oubliez pas de prendre en compte la possible inflation entre le moment de la budgétisation et le moment où seront véritablement mis en œuvre les travaux (notamment sur les matériaux de construction et la main d'œuvre) et d'inclure les éventuelles prestations de service annexe (architecte, bureau de contrôle...)
- **Achat d'équipements** : En fonction des procédures de passation de marché définies dans le PPC et de la provenance envisagée des équipements (locale, régionale, internationale...), n'oubliez pas d'intégrer les coûts de transport, ni les éventuels frais et taxes douanières dans le cas de matériels importés (en fonction de l'incoterm utilisé). Veillez à tenir compte de l'inflation potentielle entre le moment de la budgétisation et le moment où seront véritablement achetés les équipements concernés.
- **Informatique** : Voici les principaux postes à budgétiser : laptops (en veillant à inclure la licence Windows OEM), licences supplémentaires et leurs renouvellements (Office, etc), abonnements internet. Suivant le nombre d'utilisateur et le contexte : équipements réseaux (wifi), système impression, prestation ou RH Informatique (maintenance, support). Lorsque le projet est géré à travers un bureau mutualisé (quel qu'en soit la forme de M3 à M5), il convient de tenir compte des hypothèses d'évolution du bureau afin de bien dimensionner l'investissement. La DSI peut vous accompagner à dimensionner votre budget.
- **Expertise publique française** : Lorsqu'un partenariat avec un organisme pourvoyeur d'expertise publique est envisagé pour mettre en œuvre le projet, pensez à vous référer aux dispositions prévues dans la convention-cadre de partenariat existant entre cet organisme et l'agence pour budgétiser les coûts relatifs à la mobilisation de leurs expert.e.s (si un accord de partenariat pérenne existe effectivement).¹²⁵
- **Subventions** : Dans le cas de subventions en cascade, les partenaires sont généralement autorisés à intégrer des frais de gestion dans leur budget (aussi appelés « frais administratifs »). Le montant global des subventions en cascade (c'est-à-dire la somme des coûts directs et des frais administratifs rétrocédés aux partenaires) est intégré aux coûts directs du budget EF. Il importe de bien spécifier ce point dans le narratif budgétaire pour qu'il n'y ait pas de mauvaise surprise en phase de mise en œuvre et de clôture (risque d'inéligibilité des frais de gestion des partenaires).
- **SERA** : L'outil de budgétisation SERA propose des critères pour mieux anticiper les coûts liés aux activités de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage.¹²⁶ Pour affiner davantage votre estimation, il est recommandé de se référer aux indicateurs définis dans le cadre logique du projet, certains indicateurs pouvant engendrer des coûts supplémentaires notables, notamment en matière de collecte et d'analyse de données. Par ailleurs, évitez de regrouper l'ensemble du budget SERA sous un poste de dépense unique. En ventilant les coûts SERA au sein des différentes lignes budgétaires des activités du projet, cela rend ces coûts moins dissuasifs pour les bailleurs, tout en intégrant plus facilement les activités SERA dans le fonctionnement opérationnel des équipes.

(123) Le cadre méthodologique relatif à l'élaboration des budgets formation pour le personnel d'un projet (tout type de contrat) est défini dans la Politique Formation Réseau disponible sur Magellan. Pour toute question complémentaire, veuillez contacter le Pôle Formation (formation@expertisefrance.fr).

(124) Voir à ce sujet les recommandations formulées dans l'encart « Comment réduire l'empreinte carbone et environnementale du projet ? », page 51. Des outils de simulation de l'empreinte carbone du projet peuvent être utilisés à cet effet comme celui développé par le CICR (<https://www.climate-charter.org/humanitarian-carbon-calculator/>), accompagné de recommandations sur des mesures d'atténuation ou de réduction possible de cette empreinte carbone : <https://www.climate-charter.org/wp-content/uploads/2023/01/A-first-list-of-emission-reduction-levers-1.pdf>

(125) Les conventions-cadres de partenariat existantes sont disponibles sur Magellan.

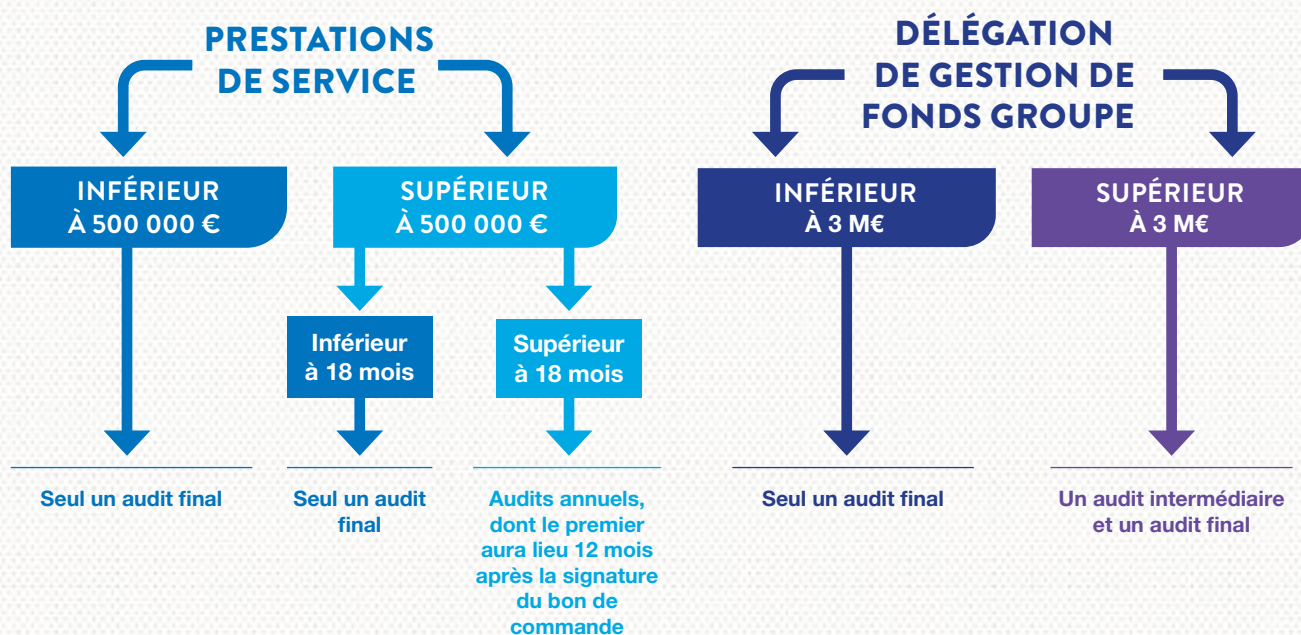
(126) Outil Estimation du budget suivi-évaluation

• **Taux de change** : Le budget du projet est généralement exprimé en € (AFD, UE, bailleurs européens), mais les ressources fournies localement sont généralement payées dans la devise locale (ou parfois en USD). Cela peut créer un excédent ou une perte, selon la variation du taux de change entre l'Euro et cette devise au fil du projet. Il faut donc faire attention au taux de change utilisé comme référence pour construire le budget. Une possibilité est d'utiliser un taux de change moyen constaté sur l'année précédente pour se prémunir des fluctuations de cours des devises au fil du projet.

• **Inflation** : Il importe de bien prendre en compte l'inflation estimée sur la période de mise en œuvre du projet, d'autant plus i) pour les projets de moyen/long terme (3 à 5 ans) et ii) dans les périodes ou les contextes marqués par une inflation dynamique. Pour cela, on va tâcher d'intégrer une hypothèse d'inflation annuelle (par exemple 5% d'une année sur l'autre) dans le calcul des coûts unitaires moyens, notamment pour les dépenses récurrentes (salaires, loyers, consommables, énergie, etc.). Pour les montants des marchés importants (travaux, équipements, etc.), on tâchera de budgétiser plus haut que le coût constaté à date (par exemple +10 ou 15%) pour disposer de la marge de manœuvre suffisante en cas de renchérissement important des matériaux, de la main d'œuvre ou de l'énergie.

• **TVA** : Sauf cas particulier, les budgets des bailleurs sont, en règle générale, construits hors taxes, en application du principe général d'exonération fiscale des projets financés par l'aide publique au développement. Si vous avez besoin d'éclaircissement, vous pouvez solliciter l'équipe IMP (cadre de la fiscalité applicable au projet), l'Unité comptabilité générale du Département des affaires financières (sur les sujets de TVA française et intracommunautaire) et/ou la CCA (sur les questions relatives à l'éligibilité de la TVA par les bailleurs de fonds).¹²⁷

• **Audit**¹²⁸ : Après avoir vérifié les obligations d'audit de votre projet dans les conditions générales du bailleur de fonds et le budget du projet (audit intermédiaire, audit final, audit externe – voire schéma ci-dessous dans le cas des financements AFD), il convient d'inclure les ressources nécessaires dans le budget. Vous pouvez pour cela vous référer à l'annexe tarifaire qui figure dans le contrat-cadre entre EF et le cabinet Grant Thornton¹²⁹ où les prix sont définis selon le nombre de lignes comptables estimées. Pensez également à budgétiser les audits partenaires de façon distincte (c'est-à-dire à les prévoir dans le budget qui est alloué aux partenaires) pour qu'ils puissent remplir les obligations prévues dans les contrats de subvention partenaires.¹³⁰



(127) Pour aller plus loin, consultez la [page consacrée au Traitement de la TVA dans le cadre des projets](#).

(128) L'audit de projet est une activité indépendante et objective destinée à certifier la régularité et la conformité des activités, des dépenses et du fonctionnement d'un projet.

(129) Le cabinet d'audit externe Grant Thornton, mandaté par EF par le biais d'un contrat cadre, est chargé d'exécuter les missions d'audit au siège d'EF ou à l'étranger.

(130) Pour plus d'information sur les audits, veuillez-vous référer à la procédure de gestion des audits projets : [Gérer les audits de projets](#).

• **Réserve pour imprévus :** Généralement limitée à 5% des coûts directs, la réserve pour imprévus peut être utile pour prémunir le projet d'aléas difficiles à anticiper pendant la phase de conception, notamment dans des contextes économiques incertains (risques liés au taux de change ou à l'inflation par exemple), pour certaines typologies d'activités (travaux de construction, équipements, etc.) ou dans des cas particuliers (forte incertitude sur la possibilité d'obtenir une exonération de TVA). Gardez cependant en tête que la réserve pour imprévus ne peut généralement être utilisée qu'avec l'autorisation écrite préalable du bailleur (sur la base d'un budget révisé détaillant comment la réserve sera utilisée) et que son montant lui sera restitué si elle n'a pas été utilisée pendant la période de mise en œuvre. Il est donc souvent préférable de prévoir des marges de manœuvre dans les coûts directs (en anticipant les effets de l'inflation sur les coûts budgétisés par exemple), et de jouer ensuite avec les règles de variation prévues dans le contrat de financement pour couvrir les dépassements qui apparaîtraient au fil du projet sur certaines lignes budgétaires.

• **Budget genre :** Obligatoire dans sa première dimension pour les projets marqués CAD 1 ou 2, la budgétisation sensible au genre consiste d'abord à définir un budget spécifiquement dédié aux actions ciblées sur le genre, mais peut aussi permettre d'analyser le budget total du projet pour mesurer son impact différencié sur les femmes et les hommes.

- **Mettre en forme le budget bailleur en fonction des spécificités du projet ou les attentes du bailleur :** découpage par année, par résultat ou composante, par partenaire (dans le cas d'une co-délégation). De façon générale, il est recommandé de communiquer au bailleur le budget le plus simplifié possible (c'est-à-dire ne donnant pas forcément le même niveau de détail que le budget interne) pour disposer du maximum de flexibilité possible sur les règles de variation entre les catégories budgétaires en phase de mise en œuvre.
- **Rédiger le narratif budgétaire,** en annexe du budget ou dans l'offre technique selon les cas, afin de détailler et de justifier l'ensemble des coûts présentés dans le budget pour permettre au bailleur - mais également à l'équipe projet qui n'a bien souvent pas participé à la budgétisation initiale du projet - de comprendre les règles de calcul et l'utilisation prévue des moyens envisagés.

c) L'analyse de rentabilité interne (ARI)

Le contrat d'objectifs et de moyens (COM) signé entre l'Etat et EF stipule que l'agence doit rechercher un équilibre économique soutenable, c'est-à-dire que la rémunération prévue dans le budget initial - que ce soit à travers des prix de vente pour les prestations de service ou à travers des frais de gestion pour les autres modalités contractuelles - doit permettre de couvrir l'ensemble des coûts engagés par l'agence pour développer, mettre en œuvre et clôturer le projet. A ce stade du processus, il est donc demandé à l'équipe en charge du développement du projet de mener une analyse de rentabilité interne (ARI) qui permettra de préciser les niveaux de marges prévisionnelles et de corriger si possible tout déficit anticipé. Cette analyse vise à visualiser le budget « élargi » du projet, autrement dit le budget en coûts complets, c'est-à-dire l'ensemble des coûts internes qui sont reliés au projet, y compris ceux qui ne sont pas couverts comme des coûts directs éligibles dans le budget bailleur (c'est-à-dire les « coûts sièges non refacturables », par exemple lorsqu'un.e CP a dédié 20% de son temps pendant 1 mois ou plus, sur le développement du projet mais que son poste n'apparaît pas ensuite dans le budget bailleur et ne peut donc pas être répercuté).

Mener l'analyse de rentabilité interne (ARI) consiste à détailler, dans le format prévu à cet effet,¹³¹ l'ensemble des coûts afférents aux phases qui précèdent ou succèdent la phase de mise en œuvre du projet (coûts de développement ou de clôture), généralement non-éligibles car exécutés en dehors des dates du contrat bailleur (sauf les coûts explicitement éligibles dans le contrat bailleur, comme l'audit ou l'évaluation qui peuvent généralement être menés au-delà de la date de fin du contrat, voire d'un accord sur la rétroactivité de certaines dépenses liées au développement du projet).

A noter que l'ARI présentée en CODEV 2 (et dans les instances de validation ultérieures pour les projets dont le budget > 5 millions €) - et corrigée le cas échéant à son issue - doit être la plus aboutie possible. Elle peut être ajustée au fil des négociations éventuelles avec le bailleur (durée du contrat, montant du budget, etc.) et doit dans tous les cas être formellement arrêtée et validée en interne en vue de la signature du contrat bailleur. Par ailleurs, si la mobilisation du fonds de soutien a été convenue au moment du CODEV 0,¹³² l'ARI ajustée à l'issue du processus de négociation avec le bailleur permettra d'affiner l'estimation du déficit prévu et donc de remplacer le montant paramétrique par cette estimation et ainsi de fixer définitivement le montant alloué au projet au titre du fond de soutien.

A l'issue du processus, la validation de l'ARI revient à signer un « contrat d'exécution sur les moyens » en interne, qui devra être respecté (et donc piloté) par le département jusqu'à la fin du projet.

(131) *Analyse de rentabilité interne.*

(132) *Seulement pour les projets financés par l'UE et bailleurs étrangers, voir explications p.32.*

Consolidation

a) La rédaction de l'offre technique

L'offre technique - également appelée « description de l'action », « narratif » ou encore « document de projet » (en anglais « description of action », « DoA » ou « proposal ») - vise à décrire l'ensemble des éléments constitutifs du projet, de l'analyse des besoins à la logique d'intervention en passant par la méthodologie, les partenariats et le plan de travail. Elle consolide et s'appuie en grande partie sur le travail réalisé au cours de la phase de développement en l'explicitant et le mettant en forme. L'offre technique, à laquelle sont généralement annexés le cadre logique et le budget, constitue en cela l'élément central du dossier de demande de financement car :

- Elle permet de s'entendre avec les partenaires sur l'approche proposée pour répondre aux problèmes identifiés et de s'accorder sur une feuille de route pour la phase de mise en œuvre ;
- Elle permet au bailleur d'évaluer la pertinence, la faisabilité et la qualité du projet proposé au regard de sa stratégie et de motiver sa décision de financer ou non le projet ;
- Elle est une annexe essentielle du contrat de financement puisqu'elle décrit ce que l'agence s'engage à réaliser et pourquoi, comment, quand et avec qui elle va le réaliser¹³³ ;
- Elle servira de repère à l'équipe projet et aux partenaires pour la planification et le suivi opérationnel du projet, selon les méthodes et processus décrits dans le document ;
- Elle constituera enfin le point de référence au moment de l'évaluation finale du projet pour déterminer si nous avons fait « ce qu'on avait dit qu'on ferait » sur la base du cadre de résultats présenté dans le cadre logique.

Généralement, une trame d'offre technique comprend les 4 parties suivantes¹³⁴ :

Partie 1 - Présentation du contexte et des besoins : Cette première partie vise à décrire le ou les problèmes et besoins identifiés sur la base des informations, données et demandes recueillies pendant le diagnostic de situation du contexte, des acteurs, du secteur et/ou de l'institution ciblée. Elle doit ensuite permettre de justifier et d'expliquer pourquoi votre projet est important/pertinent pour y répondre, éventuellement en lien avec les orientations stratégiques du bailleur de fonds sur le secteur ou dans le pays concerné (ou avec les lignes directrices de l'appel d'offre, le cas échéant).

Partie 2 - Description du projet : C'est la partie centrale du document puisqu'elle vise à décrire l'approche et les modalités retenues pour répondre aux problèmes décrits dans la partie précédente. On va détailler ici la logique d'intervention (lien entre les différents niveaux de la chaîne de résultats) et expliciter la théorie du changement qui sous-tend le projet pour démontrer sa robustesse et sa faisabilité. On va décrire une à une les activités du projet, les rôles et responsabilités des partenaires, les principales méthodes de mise en œuvre, les approches transverses prises en compte par le projet, les synergies et la cohérence avec d'autres initiatives.

Partie 3 - Pilotage, gestion et suivi du projet : Cette partie vise à décrire les principaux moyens, processus et outils prévus pour piloter, gérer et suivre le projet, tout en garantissant l'implication des principales parties prenantes. Il s'agira ici de fournir des informations sur le cadre proposé pour gérer les différentes étapes du cycle de projet : planification et mise en œuvre des activités, gestion financière et administrative, gestion des partenariats, assistance technique, suivi-évaluation,¹³⁵ communication, sûreté, etc.

Partie 4 - Impact et durabilité : Cette partie vise à expliciter les impacts tangibles que le projet est susceptible d'avoir sur les groupes cibles ainsi que les effets multiplicateurs attendus (possibilités de réplication, de mise à l'échelle de production de savoir...). Elle vise également à démontrer la manière dont la durabilité des résultats attendus sera garantie, en particulier sur les plans financier, institutionnel, politique et environnemental. Enfin cette partie permet de présenter l'analyse des principaux risques opérationnels et les mesures de mitigation envisagées pour y faire face.

Annexes : Le document narratif intègre en général un chronogramme d'activités, et un cadre logique, qui peuvent aussi être présentés en annexes additionnelles, est généralement accompagné de différentes annexes, qui varient selon les demandes bailleurs ou les spécificités des appels d'offres. De façon standard, le cadre logique et le budget détaillé sont systématiquement demandés par le bailleur de fonds.

(133) Comme pour le budget ou le cadre logique, toute modification substantielle à la description de l'action devra d'ailleurs faire l'objet d'avenants, sur la base d'explications dûment justifiées.

(134) En tant qu'agence accréditée, Expertise France est normalement autorisée à proposer sa propre trame pour formuler ses offres techniques (*Squelette Offre technique EF*), mais vous serez parfois amené.e.s à adapter cette trame aux spécificités du projet voire à utiliser la trame standard du bailleur dans certaines situations (demande explicite du bailleur, instrument de financement spécifique, réponse à un appel d'offre, bailleur étranger hors-UE...etc).

(135) L'unité SERA a élaboré un texte standard de présentation du dispositif et des engagements SERA d'Expertise France, destiné à être adapté et intégré dans les offres techniques soumises aux bailleurs. Ces paragraphes permettent de présenter de façon homogène les objectifs, méthodologies et résultats attendus pour les activités SERA, facilitant ainsi la préparation des offres et assurant une conformité aux exigences de qualité de l'agence

Le tableau suivant détaille les principaux points ou sous-chapitres généralement contenus dans chacune de ces parties et est accompagné de consignes d'écriture pour chacun d'eux. Bien que chaque bailleur de fonds puisse avoir des approches et attentes différentes, les informations clé suivantes apparaissent généralement d'une manière ou d'une autre dans les différentes parties des offres techniques¹³⁶ :

Partie 1 – Présentation du contexte et des besoins

| | |
|---|---|
| Contexte d'intervention du projet | Vous pouvez faire apparaître ici les informations, données et analyses recueillies pendant la phase de diagnostic de situation sur le contexte (pays, région, secteur...) au niveau social, politique, économique, environnemental... |
| Description du processus mené pour identifier les besoins et les groupes cibles | En lien avec le critère Participation du Référentiel projet, décrivez ici comment vous avez recueilli les besoins tout en garantissant la participation des partenaires et des bénéficiaires finaux dans le processus de montage du projet (analyse documentaire, enquête terrain, consultations avec les partenaires, réunions publiques, ateliers de travail participatifs...). |
| Besoins identifiés et situation des groupes cibles | Pour rester réaliste et synthétique, vous pouvez vous limiter aux problèmes que le projet entend résoudre en expliquant éventuellement pourquoi vous avez choisi de vous focaliser sur ces derniers. Vous pouvez structurer les problèmes par niveau d'intervention (par groupe cible, type d'acteur, niveau administratif, etc.) et montrer les éventuels liens de causalité entre les problèmes, tout en argumentant avec des données chiffrées/sourcées. |
| Pertinence du projet proposé pour répondre aux besoins identifiés | En lien avec le critère Pertinence du Référentiel Projet, on va s'attacher à démontrer ici que le projet est adapté au contexte et qu'il répond aux besoins des groupes cibles et des bénéficiaires finaux. |
| Cohérence entre le projet proposé et la stratégie du bailleur, les politiques de développement du pays, les ODD... | Vous pouvez faire référence au lien entre le projet et les principaux cadres stratégiques (stratégie pluriannuelle, plan d'action sectoriel, initiative globale ou régionale, etc.) de redevabilité externe du projet (marqueur Genre, notation ODD...), notamment pour les projets financés par l'AFD. |
| Leçons apprises d'initiatives passées | En lien avec le critère Apprentissage du Référentiel Projet, décrivez ici les leçons apprises et bonnes pratiques tirées d'initiatives passées dont vous avez tenu compte dans la conception du projet. |

(136) Cette liste peut également servir de 'checklist' pour vérifier que les éléments clés sont intégrés dans l'offre technique.

Partie 2 - Description du projet

| | |
|--|--|
| Objectifs et résultats attendus | En lien avec le critère Résultats du Référentiel Projet, vous pouvez vous appuyer sur la théorie du changement développée précédemment et sur la chaîne de résultat qui figure dans le cadre logique du projet. |
| Principaux indicateurs de mesure des effets/ changements | En lien avec le critère Résultats du Référentiel Projet, vous pouvez faire référence ici aux principaux indicateurs d'effets (outcome) qui figurent dans le cadre logique, notamment au niveau du ou des objectif(s) spécifique(s). |
| Groupes cibles et bénéficiaires finaux | La description des groupes cibles et des bénéficiaires finaux doit être la plus précise possible (nombre, genre, âge, handicap, localisation, situation sociale, etc.). En lien avec le critère Inclusion du Référentiel Projet, on va vérifier ici que le projet offre un accès égal aux opportunités et aux ressources pour les personnes qui pourraient autrement être exclues ou marginalisées. On va pouvoir décrire ici les attitudes des groupes cibles et bénéficiaires vis-à-vis du projet et des activités proposées. Enfin, on peut préciser ici les mécanismes de mobilisation, d'identification, voire de criblage des bénéficiaires, en lien avec les procédures exigées par les bailleurs de fonds. |
| Zone(s) d'intervention | Préciser le pays, la région, la commune. Eventuellement accompagnés d'une carte permettant de bien visualiser les localités ou régions ciblées. |
| Partenaire(s) de mise en œuvre | En lien avec ce qui a été défini dans les parties Partenariats et Schéma contractuel, on va préciser les rôles et responsabilités qui seront assumés par les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet, après avoir justifié leur implication dans le projet (expertise, attitude par rapport au projet...). On pourra également préciser comment ces partenaires vont être contractualisés par EF, comment ils vont collaborer avec les autorités locales et les autres parties prenantes. |
| Détail des activités | Il s'agit de détailler ici l'ensemble des activités qui figurent dans le cadre logique du projet, en conservant leur formulation et nomenclature. Généralement, on décrit chaque activité en 4 « temps » : 1) justification (pourquoi propose-t-on de mener cette activité, en réponse à quel besoin ou contrainte ?), 2) séquences et méthodes (quelles sont les principales étapes pour mener cette activité, comment va-t-on procéder concrètement ?), 3) rôles et responsabilités (qui va se charger de mener cette activité, que va faire chaque partenaire impliqué pour conduire ou appuyer le processus ?), 4) principaux livrables/outputs de l'activité (services, documents de référence, construction, nombre de personnes formées, etc.). |
| Méthodes de mise en œuvre | Expliquer les méthodes de mise en œuvre, en vous référant à tout document, référentiel ou protocole technique interne ou externe, nationales ou autres. Vous pouvez également faire référence à des expériences passées où une telle méthodologie a été mise en œuvre avec succès. En lien avec le critère Savoir-Faire du Référentiel Projet, vous devez montrer ici que vous mobilisez des méthodes et des techniques reconnues et/ou issues de pratiques ayant fait leurs preuves. Vous devez également montrer que la méthodologie proposée est adaptée au contexte local/national et qu'elle est acceptée par les parties prenantes locales/nationales. |
| Approches transverses et éléments de plus-value du projet | Indiquez tout élément présentant une valeur ajoutée spécifique, par ex. la promotion des partenariats public-privé, l'innovation sociale, ou d'autres questions transversales telles que la prise en compte des questions environnementales, la promotion de l'égalité de genre, les besoins des personnes handicapées, les droits des minorités, l'appui à la numérisation... |
| Synergies avec des initiatives en cours ou à venir | En lien avec le critère Cohérence du Référentiel projet, et en vous appuyant sur les synergies identifiées dans la partie « Synergies et complémentarités avec d'autres projets ou programmes ». |
| Chronogramme prévisionnel | Insérez ici le chronogramme prévisionnel développé à l'étape de la Pré-planification. |

Partie 3 - Pilotage, gestion et suivi du projet

| | |
|---|---|
| Organisation de l'équipe projet | En lien avec le travail réalisé au chapitre « Structure organisationnelle et organigramme », on va exposer ici l'organigramme du projet et détailler le rôle des principaux membres de l'équipe projet et expert.e.s proposés. |
| Gouvernance du projet | Décrire ici les rôles et responsabilités des principales parties prenantes et les instances de pilotage/coordination, en lien avec ce qui a été défini dans le chapitre consacré à la Gouvernance. En lien avec le critère Participation du Référentiel Projet, on tâchera de valoriser ici la gestion participative du projet. |
| Principaux moyens nécessaires à la mise en œuvre | Vue d'ensemble des principaux moyens (RH, véhicules, équipements, matériel...), en lien avec les coûts principaux présentés dans le budget détaillé en annexe et avec le PPC développé à l'étape de la pré-planification. En lien avec le critère Efficience du Référentiel Projet, on tâchera de démontrer que l'estimation des coûts est réaliste, adaptée au contexte et permet au projet de produire les résultats escomptés |
| Dispositif de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage | En lien avec le critère Résultats du Référentiel Projet, et avec ce qui a été défini dans le chapitre consacré au SERA, on va décrire ici les ressources, outils, processus clé, évaluations, capitalisation, etc. prévus pour développer et mettre en œuvre le système SERA envisagé pour pouvoir suivre, mesurer et rapporter au bailleur et aux principales parties prenantes les changements et résultats attendus du projet. |
| Communication et visibilité | Vous pouvez décrire ici les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie et des activités de communication du projet, tels que définis dans le chapitre consacré à la « Communication et à la visibilité ». |
| Sécurité des opérations | Vous pouvez décrire ici les principaux risques sécuritaires identifiés au regard des caractéristiques du projet envisagé, ainsi que les ressources financières, organiques et techniques nécessaires pour garantir la sécurité du projet, telles que définies dans le chapitre consacré à ce sujet. |

Partie 4 - Impact et durabilité

| | |
|--|---|
| Impact attendu | En vous référant au cadre logique, décrivez ici les principaux effets attendus du projet (situés au niveau de l'objectif spécifique), avec des données quantifiées si possible, aux niveaux technique, économique, social et politique (le projet conduira-t-il à une amélioration de la législation, des pratiques professionnelles, de la qualité des services, de la transparence financière, du fonctionnement des institutions, etc. ?). Vous pourrez ensuite montrer comment les effets sur les groupes cibles pourront avoir un impact plus important sur une population plus large et à plus long terme. C'est en partie là que vous pouvez faire le lien entre votre objectif spécifique et l'objectif global du projet. |
| Diffusion des résultats et effets multiplicateurs | En lien avec le critère Durabilité du Référentiel Projet, on va décrire ici les mesures qui seront prises pour favoriser l'appropriation, la diffusion et la réplication des résultats pour qu'ils s'inscrivent dans la durée (guides méthodologiques, supports de formation, formations en cascade, séminaire de diffusion des leçons apprises...) tout en indiquant les potentielles actions de continuité et/ou sortie qui sont envisagées. |
| Durabilité | En lien avec le critère Durabilité du Référentiel Projet, détaillez ici les effets positifs attendus à long terme, notamment sur le plan technique, économique, social et politique, tout en proposant des mesures de remédiation aux potentiels impacts environnementaux et sociaux négatifs du projet. Expliquez comment les effets du projet seront pérennisés après son achèvement (activités de suivi et d'accompagnement, intégration de nouvelles méthodes dans les cadres organisationnels, actions de communication...). |
| Analyse des risques | En lien avec le critère Pilotage du Référentiel Projet, on va détailler ici les principaux risques opérationnels identifiés à l'étape de la pré-planification, ainsi que les mesures de maîtrise ou d'atténuation prévues pour y faire face. |

Annexes

| | |
|--|---|
| Cadre logique¹³⁷ | En application de la politique Suivi-Evaluation de l'agence, le cadre logique est obligatoire pour tous les nouveaux projets développés. Veillez à ce que le cadre logique respecte bien les standards décrits dans le chapitre consacré. |
| Budget bailleur | Dans le format bailleur, éventuellement présenté par résultat/composante et accompagné d'un narratif (voire d'un plan de financement dans le cas d'un cofinancement), selon les principes exposés dans le chapitre Budgétisation. |
| Informations administratives (références de projets similaires, preuve d'enregistrement...) | En cas de réponse à un appel d'offres ou un appel à projets de l'UE ou d'un autre bailleur étranger ou multilatéral (Banque Mondiale, Nations Unies...) |
| CV ou fiches de poste des experts clé | Notamment pour les offres soumises en réponse à un appel d'offre ou pour des projets de prestation de service. |
| Plan d'Action Genre (PAG) et/ou Plan d'Engagement Environnemental et Social (PEES) | Dans le cas de certains projets financés par l'AFD, et l'UE en fonction de la notation ODD réalisée précédemment. Les grandes lignes du Plan d'Action Genre seront présentées dans un paragraphe spécifique, afin de présenter l'approche, les composantes concernées, les résultats, les activités, etc. |



(137) Pour l'UE, il est intégré au DOA, ce n'est pas une annexe séparée.



Quelques recommandations pour bien rédiger votre offre technique

- **Choisir le bon moment pour rédiger l'offre** : L'étape de rédaction de l'offre technique vient après la phase d'identification et de conception du projet. Cela dit, cette étape est en pratique menée au fil de la phase de développement, à mesure que les différentes composantes du projet se dessinent. Par souci d'efficacité, nous vous recommandons néanmoins d'attendre a minima que la logique d'intervention et les grandes lignes du mode opératoire du projet soient validés (et donc que le CODEV 1 ait eu lieu) avant de commencer à rédiger le cœur de l'offre technique pour ne pas avoir à tout réécrire si des orientations venaient à évoluer.
- **Pensez à bien relire les documents de référence du bailleur** (lignes directrices de l'appel d'offre, document d'action, programmation annuelle, termes de référence, etc.) avant de commencer à écrire la description de l'action, pour bien vous imprégner des objectifs, de la thématique, des mots clé attendus... Dans la première partie de l'offre, faites explicitement référence à la stratégie bailleur (ou aux lignes de l'appel d'offre) en mettant en évidence l'articulation étroite entre le projet et les objectifs, priorités, secteurs, types d'activités, exigences spécifiques (genre, environnement, numérique, vulnérabilité, etc.)
- **« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement »** : L'offre technique doit permettre de communiquer clairement sur nos intentions et de démontrer notre professionnalisme au bailleur, à travers la préparation d'un document de qualité, complet, respectant la trame proposée (le cas échéant), cohérent (pas d'erreurs dans les chiffres, etc.), bien écrit (pas de fautes d'orthographe, de phrases incohérentes), compréhensible et adapté pour des non-spécialistes (pas de longs textes peu structurés et trop conceptuels). Le bailleur doit comprendre le projet, se l'approprier, et pouvoir communiquer à son sujet auprès de ses collègues ainsi qu'à d'autres interlocuteurs externes pour expliquer les actions qu'il soutient.
- **Profitez de l'offre technique pour spécifier ce qui doit l'être** : L'offre technique étant un document contractuel, il offre l'opportunité de formaliser un certain nombre de principes ou de dispositions qui ne sont pas toujours clairement définies dans les conditions générales ou spécifiques du contrat. C'est par exemple le bon moment pour faire valider le principe d'une évaluation intermédiaire ou finale, pour annoncer l'identité d'un partenaire opérationnel que l'on souhaite contractualiser de gré-à-gré ou bien pour introduire une clause de non-responsabilité (disclaimer) pour conserver la propriété intellectuelle des livrables produits.¹³⁸
- **Utilisez des paragraphes standards pour les sujets transverses** : Certaines sections de la proposition de projet sont relativement génériques puisqu'on les retrouve quasi systématiquement dans les offres techniques (communication, suivi-évaluation, approche genre, sécurité, structures mutualisées...). Appuyez-vous dans la mesure du possible sur des argumentaires déjà utilisés dans d'autres propositions de bonne facture pour gagner du temps dans la présentation des cadres et outils de référence de l'agence, tout en adaptant ce qui doit l'être aux spécificités du projet.¹³⁹
- **Aligner offre technique, budget et cadre logique** : Rédiger l'offre technique revient à réunir et mettre en cohérence l'ensemble des éléments stratégiques, opérationnels, techniques et budgétaires du projet dans un même document. Tout au long du processus d'écriture, veillez à vérifier en permanence que l'ensemble des informations qui figurent dans l'offre soient alignées avec celles figurant dans les cibles du cadre logique et dans les unités figurant dans le budget (nombre de personnes formées, nombre de services appuyés, partenariats...). Ce processus de triangulation doit vous permettre de vérifier que tout ce qui figure dans le cadre logique et le budget figure dans le narratif dans les mêmes termes et inversement, évitant ainsi des divergences d'interprétation en phase de mise en œuvre.

(138) Vous pouvez consulter le DAI pour qu'il vous accompagne à ce sujet.

(139) Un catalogue de « paragraphes standards » sera développé prochainement à partir des meilleures pratiques disponibles au sein de l'agence afin de stabiliser la description de ces parties dans l'ensemble des nouvelles propositions de projet et gagner ainsi en clarté et en efficacité.

b) Le contrôle qualité final

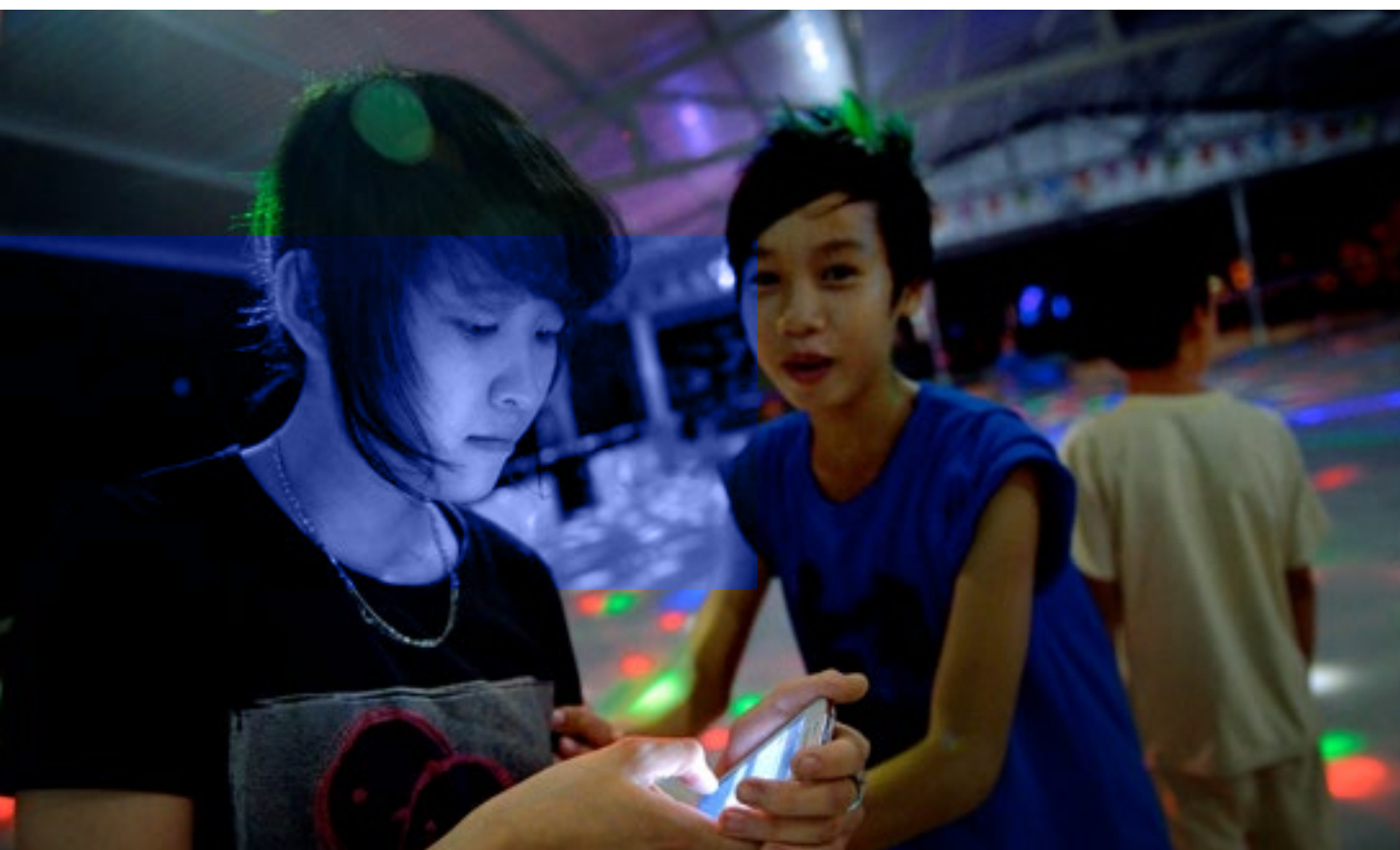
Une fois la proposition de projet finalisée, c'est-à-dire une fois que vous disposez a minima de l'offre technique, du cadre logique et du budget détaillé (ainsi que des éventuelles annexes supplémentaires exigées par le bailleur ou l'appel d'offre), il importe de procéder à une dernière étape de contrôle qualité. Sous la responsabilité exclusive de la personne en charge du contrôle qualité au sein de l'équipe projet constituée en début de processus (en général le manager du Responsable projet), cette étape peut faire intervenir les autres membres de l'équipe constituée au début du processus. Il s'agit d'effectuer une relecture transverse afin de vérifier la cohérence entre les aspects programmatiques (RP ou CU), techniques (expert technique, PATT, etc.) et budgétaires (CP admin fin ou CAF) et leur conformité avec les différents cadres techniques et procédures internes de l'agence.

Il est possible de se référer à différentes grilles d'analyse pour vérifier la qualité de la proposition développée, notamment :

- **Le Référentiel Projet EF**, pour vérifier que les attendus de chacun des 10 critères de qualité ont bien été pris en compte à l'issue de la phase de développement
- **La grille d'évaluation du bailleur**, si celle-ci est jointe aux termes de référence ou aux lignes directrices de l'appel à propositions
- **La grille de notation des ODD**, pour vérifier que le projet finalisé est toujours bien aligné avec les ambitions du développement durable
- **Une liste de contrôle/checklist** qui sera développée ultérieurement au sein de la DO pour vérifier que l'ensemble des éléments attendus au moment du CODEV 2 ont été préparés

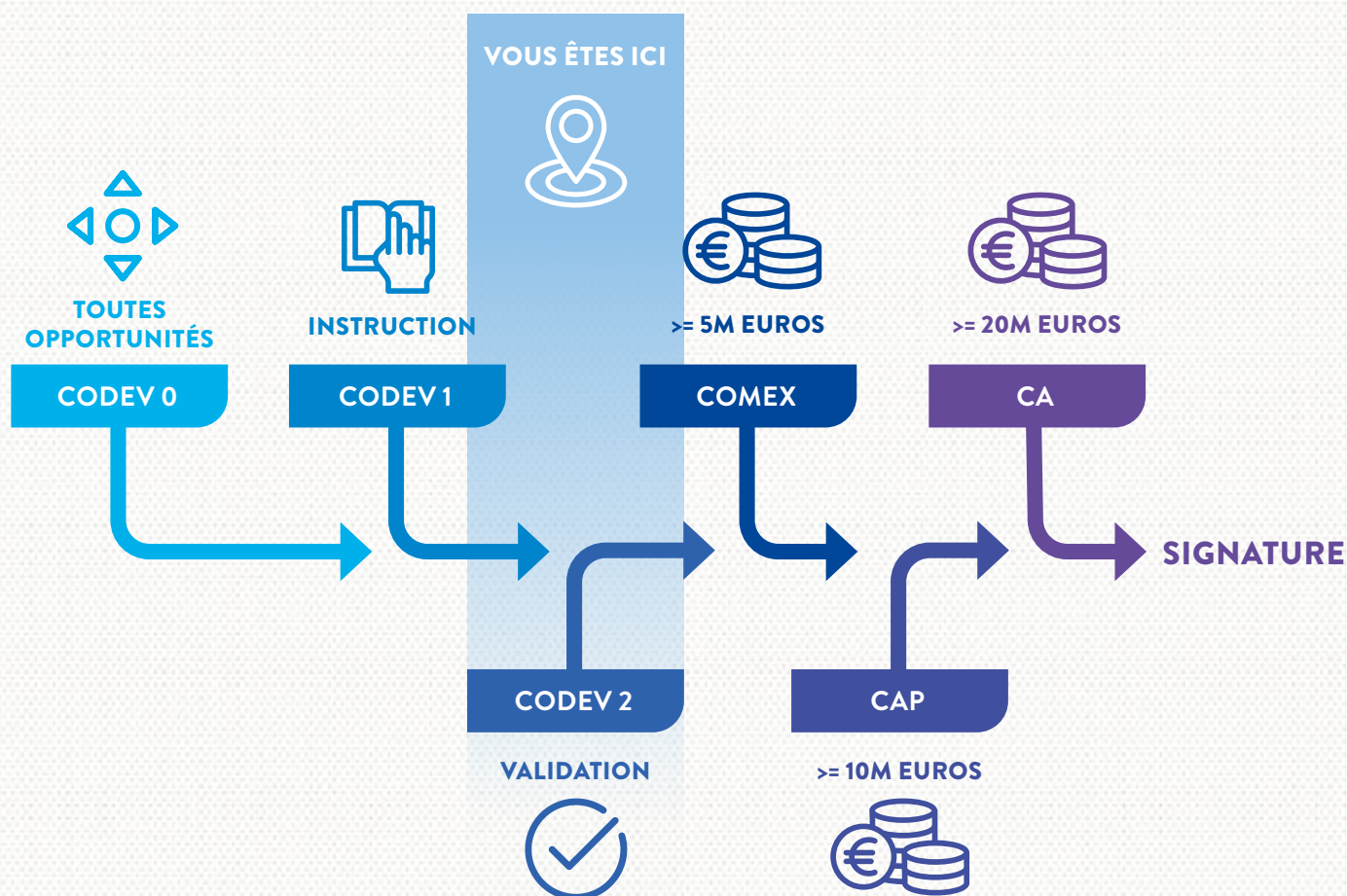
Enfin, en ligne avec le critère « Participation » du Référentiel Projet, il est attendu que les partenaires en œuvre soient non seulement étroitement associés à l'élaboration de la proposition de projet, mais que dans la mesure du possible ils approuvent formellement le document final (dont certaines informations et données sensibles ou confidentielles, notamment budgétaires auront pu être retirées ou masquées au préalable) ou a minima les éléments clé les concernant (notamment le cadre logique).

Après ce processus de contrôle qualité interne au Département opérationnel porteur et de consultation des partenaires de mise en œuvre, la proposition complète et les annexes qui la composent (a minima le cadre logique et le budget) est prête à être revue et validée en CODEV 2, avant d'être soumise au bailleur de fonds.



Validation et engagement

Comme nous l'avons vu précédemment, toutes les opportunités de projet doivent faire l'objet d'une fiche CODEV 0 validée par la Direction des Opérations. Sauf avis contraire, les opportunités validées dont la part EF est inférieure à 1,5 M Euros font ensuite l'objet d'un CODEV 1 présidé par le Département opérationnel (Thématique ou Géographique, selon le cas de figure). Les projets dont la part EF est supérieure à ce seuil font l'objet d'un CODEV 1 présidé par la Direction des Opérations.



Une fois la proposition de projet complète finalisée, la validation finale du projet, avant transmission au bailleur se fait lors du CODEV 2 qui confirme que le mode opératoire et enjeux transverses sont en accord avec les exigences opérationnelles de l'Agence.⁽¹⁴⁰⁾ Après une présentation des points clé du projet par le responsable du projet,⁽¹⁴¹⁾ le comité évalue la viabilité du projet ainsi que la solidité de l'organisation et des moyens nécessaires à sa mise en œuvre : capacités des partenaires de mise en œuvre, mode opératoire, moyens nécessaires pour assurer la gestion financière, plan de passation des marchés, dispositif de suivi et l'évaluation, gouvernance, chronogramme de mise en œuvre sont notamment examinés à ce stade.

Pour les projets dont la part EF est inférieure à 5M Euros, c'est la dernière étape permettant de vérifier que tout est prêt avant de soumettre l'offre complète au bailleur de fond. Pour les projets dont la part EF est supérieure à 5M Euros, un processus de validation additionnel est exigé, tel que stipulé dans la procédure de développement, d'engagement et signature de projet⁽¹⁴²⁾ :

- **Au-delà de 5M Euros** : Avant le démarrage effectif des négociations, les projets dont la part EF est supérieure ou égale à 5 M€ font également l'objet d'une présentation et discussion en COMEX sous la présidence du Directeur général.⁽¹⁴³⁾ Cette validation est l'occasion de confirmer l'opportunité de l'offre développée par l'agence dans le cadre d'une discussion interne. Sont notamment étudiés la pertinence du projet avec les priorités de l'agence, les risques éventuels et son équilibre budgétaire (ARI). Le mandat de négociation est formellement validé à l'issue du passage en COMEX. Il constitue un préalable au démarrage du processus de préparation du contrat avec le bailleur de fonds en vue de sa signature.
- **De 10 à 20M Euros** : Le Comité d'Approbation des Projets (CAP)⁽¹⁴⁴⁾ valide les projets entre 10M Euros inclus et jusqu'à 20 M Euros après validation du COMEX. Cette validation est l'occasion de vérifier le caractère stratégique du projet pour les parties prenantes dans la politique extérieure de la France, et notamment les tutelles. Sont notamment étudiés l'adéquation du projet avec les objectifs du développement durable et les priorités fixées par le Contrat d'Objectifs et de Moyens et plus généralement dans le cadre du dialogue entre l'agence et l'Etat. Les administrateurs ont également un regard sur les risques que cela pourrait faire courir à l'agence, dans sa réputation et dans sa trajectoire économique, et sur la faisabilité du projet (capacité à mobiliser de l'expertise).
- **De 20M Euros et au-delà** : Le Conseil d'Administration (CA)⁽¹⁴⁵⁾ valide les projets dont le montant est supérieur ou égal à 20M Euros après avoir été soumis au CAP pour avis préalable. Cette validation est l'occasion de confirmer le caractère stratégique des projets, mais surtout d'informer le Conseil d'Administration des activités de l'agence, le CAP ayant préalablement étudié les projets dans les détails. Les administrateurs sont particulièrement intéressés à voir la déclinaison opérationnelle des priorités stratégiques, et à comprendre nos modes d'action. Les équipes sont donc invitées à insister sur le caractère stratégique des projets, notamment dans le cadre de l'Equipe France, et à illustrer leur présentation d'exemples opérationnels.

(140) Dans le cas particulier de processus de développement formalisés contraints par un calendrier de remise d'offre (ex. : processus concurrentiels de type appel d'offres ou jumelage), il peut être organisé un processus accéléré consistant à réunir les CODEV 1 et 2, dans un seul CODEV 1+2.

(141) L'ensemble des documents doit être remis au plus tard 3 jours ouvrés avant la date du CODEV sur le P/. Le support suivant doit être utilisé lors de la présentation en CODEV 2 : Présentation CODEV 2

(142) Procédure de développement, d'engagement et signature de projet

(143) Le COMEX est l'instance représentant la Direction Générale d'Expertise France.

(144) Le Comité d'Approbation des Projets (CAP) est une émanation du Conseil d'Administration de l'agence. Il est présidé par le/la Président.e du Conseil d'Administration et/ou son/sa représentant.e, et réunit plusieurs administrateurs issus du CA, dont des représentants de l'Etat, des parlementaires et des personnalités qualifiées.

(145) Le Conseil d'Administration est composé d'administrateurs représentant l'Etat, l'AFD, les personnels de l'agence, le Parlement et des personnalités qualifiées. Y siègent également des observateurs sans droit de vote représentant les ministères techniques et les commissaires au gouvernement.

Négociation et signature

Après la soumission formelle du projet, des allers-retours sont souvent nécessaires avec le bailleur de fonds pour discuter certains points de l'offre technique (activités à retirer/ajouter, méthodologie à clarifier, organigramme à revoir, éléments de durabilité à renforcer, plan d'action genre à préciser, etc.), du cadre logique (formulation de résultats à revoir, indicateurs ou cibles à ajuster, etc.) ou du budget (prix de vente à ajuster, lignes budgétaires à retirer, justifications à apporter sur les coûts USP...). Ces allers-retours peuvent durer plusieurs semaines, ce qui décale d'autant la date de signature et donc le démarrage effectif du projet.

Les dernières négociations portent généralement sur certaines clauses ou modalités (rétroactivité des dépenses, retenue à la source, modalités de reporting, avis de non-objection sur le recrutement des experts clé ou sur certains marchés, propriété intellectuelle, rôle d'EF et des bénéficiaires, etc.) des conditions particulières du contrat. Toute modification au modèle contractuel, dérogation spécifiée à l'intérieur des conditions spécifiques du contrat à la demande du bailleur ou d'Expertise France, et plus généralement la revue finale des contrats, doit faire l'objet d'une discussion interne avec l'appui et validation de la cellule « Contrats et achats » au sein de la Direction des Opérations. Il est important de toujours demander au bailleur la possibilité pour EF de revoir le contrat avant sa mise en signature, afin de vérifier son contenu.

Le contrat de financement entre le bailleur et Expertise France est ensuite signé conformément aux seuils définis par le Conseil d'administration de l'agence ou par délégation de signature du Directeur général. Ce contrat est soumis à un processus de validation interne, assorti, pour les projets de plus de 10M€, d'une validation en comité d'approbation des projets ou en CA avant signature.

A noter que les montants à considérer au regard des différents seuils définis dans la présente procédure s'entendent comme suit :

- Si EF est le signataire unique, il s'agit du montant en Euros hors taxes revenant à EF au titre du contrat bailleur incluant le cas échéant les frais de gestion. Ce montant revêt un caractère prévisionnel durant la phase de développement et peut donc être actualisé jusqu'à la signature ;
- En cas de budget bailleur partagé entre plusieurs partenaires (ex : EF partenaire d'un consortium ou d'un MPCA), c'est la seule part EF qui est considérée, c'est à dire la part du budget allouée à EF ;
- En cas de cofinancement, le montant cumulé des différents cofinancements doit être considéré (hors fonds de soutien qui n'est pas considéré comme un fonds de cofinancement) ;

Les seuils d'engagement et de signature sont consultables dans la procédure « Développement des projets » et repris ci-après.

| Montant du contrat (part EF) | Comités de validation | Validation avant signature | Signataire |
|---------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| Jusqu'à 500 000 € inclus | CODEV 1 et 2 DT | Visa DAF et validation Direction du Département opérationnel thématique ou géographique) | Direction du Département opérationnel (thématique ou géographique) |
| En dessous de 1.5M€ | CODEV 1 et 2 DT | Visa DAF et validation Direction du Département opérationnel | Direction des opérations |
| En dessous de 5 M€ | CODEV 1 et 2 DO | Visa DAF et validation Direction des Opérations | Direction des opérations |
| Entre 5 et 10 M€ | CODEV 1 et 2 DO, COMEX | Visa DAF et DO, et validation de la Direction Générale | Direction Générale |
| Entre 10 et 20 M€ | CODEV 1 et 2 DO, COMEX, CAP | Sous réserve de l'avis favorable du Comité d'Approbation des Projets | Direction Générale |
| Supérieur à 20 M€ | CODEV 1 et 2 DO, COMEX, CAP et CA | Sous réserve de l'approbation du Conseil d'Administration | Direction Générale |

La phase de développement s'achève une fois le contrat signé par les deux parties.



2

*Phase de
lancement*

Introduction

Le lancement, une phase clé pour un projet réussi

Une fois le contrat de financement signé avec le bailleur, et les dépenses désormais éligibles, le projet peut commencer. Avant d'entamer les premières activités du projet, c'est-à-dire celles définies dans le cadre logique pour atteindre les résultats attendus, il importe de consacrer le temps nécessaire pour poser les fondations du dispositif opérationnel de mise en œuvre : c'est l'objet de la phase de lancement.

Cette étape clé pour le bon démarrage du projet vise notamment à :

- Garantir une compréhension commune du projet, de ses objectifs, des livrables, des principaux jalons et du cadre de gestion de projet par l'équipe projet, les partenaires et les principales parties prenantes ;
- S'assurer que l'équipe projet a une bonne connaissance des exigences et obligations contractuelles, financières et de conformité prévues dans le contrat de financement ;
- Mettre en place les « capacités » du projet pour qu'il dispose d'un dispositif opérationnel clair, robuste et performant pendant toute la phase de mise en œuvre ;
- Développer un cadre de planification opérationnel et budgétaire conforme aux standards de gestion de projet au sein de l'agence ;
- Répondre à des obligations internes (prévisions budgétaires, « clé d'écoulement ») et externes (notamment contractuelles, lorsqu'un rapport de lancement est par exemple exigé par le bailleur pour contrôler que le projet est sur les rails).

La phase de lancement dure généralement 3 à 6 mois, mais cette durée varie selon la durée globale du projet (plus le projet est court, plus cette phase doit être courte et dynamique), du niveau de préparation qui a pu être véritablement effectué pendant la phase de développement (préparation d'accords de partenariats, lancement de certains recrutements, planification détaillée...) et des spécificités du contexte de mise en œuvre (nouveau pays d'intervention avec forts enjeux d'implantation ou au contraire continuité d'un précédent projet dans un secteur ou contexte déjà connu...). Bien que les activités listées ci-après soient généralement nécessaires en phase de lancement, leur niveau de complexité ou de priorisation diffère d'un projet à l'autre. Notons enfin qu'il arrive souvent que certaines activités de démarrage ne soient pas complètement finalisées au moment de lancer les premières activités « opérationnelles » du projet (ainsi certaines démarches administratives liées à l'enregistrement, certains recrutements ou certains éléments de planification peuvent prendre davantage de temps pour des raisons indépendantes de notre volonté) et qu'il y a donc dans la réalité souvent une forme de chevauchement entre cette étape et la phase de mise en œuvre.



Développer et suivre le plan d'action de lancement

Afin de « sanctuariser » cette phase dans la vie du projet et de faciliter son suivi, il est recommandé de développer une planification spécifique pour les activités de lancement, soit à travers l'utilisation des lignes prévues à cet effet dans les onglets Planification globale et Planification annuelle de l'outil Tableau de bord, soit à travers le développement d'un plan d'action ou d'un rétroplanning spécifique. Cette planification dédiée permettra de s'assurer que les activités de lancement sont suffisamment détaillées et qu'elles sont suivies parallèlement à la mise en place des premières activités « opérationnelles » du projet.

Une autre bonne pratique consiste à organiser des réunions dédiées au suivi des activités de la phase de lancement avec les parties prenantes et services directement concernés (IMPL, DAJ, DSO, DRH...), notamment lors du démarrage d'un projet dans une nouvelle géographie ou lorsque le projet présente un niveau important de complexité sur le plan administratif et/ou opérationnel.

Mettre en place le cadre de gestion du contrat bailleur

Gérer un projet revient avant tout à gérer un contrat de financement, ce qui suppose de mettre en place dès la phase de lancement des outils et des processus adaptés à la bonne exécution du projet dans le respect des règles du contrat bailleur. Le non-respect de ces règles peut en effet avoir de lourdes conséquences juridiques, financières et réputationnelles pour l'agence : inéligibilité de dépenses non-conformes, déclenchement d'un audit de second niveau, suspension de paiements de la part du bailleur, voire résiliation du contrat. Après la signature du contrat avec le bailleur, la priorité va donc être de mettre en place un cadre de gestion contractuelle robuste afin de nous assurer que nous serons en capacité de respecter les obligations du contrat (conformité), de dépenser les fonds selon l'usage prévu (éligibilité) et de rendre compte au bailleur selon le calendrier et les exigences prévus (redevabilité). Pour cela, il va falloir nous assurer d'une bonne compréhension du contrat bailleur par l'équipe projet, identifier les principales activités et livrables liées à la gestion contractuelle, mettre en place un système de suivi du contrat sur Atlas et définir les modalités d'archivage des pièces justificatives. C'est enfin à cette étape que l'on va lancer la demande d'exonération de TVA auprès des autorités fiscales du pays concerné avant d'engager les premières dépenses du projet.

1. DÉVELOPPER LA FICHE DE REVUE DE CONTRAT

Une fois le contrat bailleur signé, une des premières choses à faire va être tout simplement de le lire en détail afin de prendre connaissance des conditions générales et particulières de façon à pouvoir en tenir compte tout au long de la mise en œuvre du projet. Cette étape d'appropriation ne concerne pas seulement l'équipe d'appui administratif du projet, mais bien l'ensemble de l'équipe opérationnelle – à commencer par le ou la Chef.fe de projet - qui sera amenée à exécuter et piloter le contrat de financement au quotidien et donc à en connaître les principales dispositions. Il est ensuite demandé à l'équipe de préparer une fiche de revue de contrat dont l'objectif est de synthétiser les principaux points et obligations découlant des conditions générales et particulières du contrat bailleur.¹⁴⁶ Elle doit être complétée au début du projet et mise à jour tout au long de la mise en œuvre,¹⁴⁷ pour y inclure les avenants éventuels et les changements pouvant affecter la gestion du contrat bailleur (ex : changement de gestionnaire contrat).

Les points clés figurant dans la fiche de revue de contrat sont les suivants :

- **Les informations clés du contrat** : bailleur, instrument financier, type de contrat (CPS, Gestion déléguée, Délégation de fonds groupe, Jumelage, crédits d'intervention...), référence du contrat, code analytique ATLAS, date de démarrage et de fin, durée du contrat, montant du contrat modalité de rémunération, pays de mise en œuvre, gestionnaire EF du contrat (DT/pôle, responsable du projet...).
- **Les partenariats**, de façon à clarifier le rôle d'EF en cas de MPCA (Multi-Partner Contribution Agreement) - si EF est le partenaire désigné comme étant l'*Organisation* ou non - ou de consortium - si EF est le chef de file ou non.
- **Le calendrier de reporting narratif et financier** (rapports intermédiaires et final), incluant les dates de révision/validation interne.

(146) *Fiche de revue de contrat*. A noter que lorsque deux contrats accompagnent un même projet (notamment en cas de co-financement), deux fiches de revue de contrat doivent être développées à ce stade, si les obligations contractuelles sont bien distinctes. Si les obligations contractuelles (reporting, durée de mise en œuvre, etc.) ont été négociées de façon à se compléter, alors la même fiche contrat peut être utilisée, en faisant bien apparaître les informations spécifiques à chacun des contrats (notamment certaines informations clés comme : numéro de contrat bailleur et code analytique, montant des contributions, etc., mais également les contacts bailleurs).

(147) Selon les cas, c'est le/la Chef.fe de projet ou le/la CP qui la remplit selon le format proposé, avec l'appui du CAF, le RP l'approuve (voire le DT si le projet est jugé complexe). La cellule Contrats et Achats de la DO, voire le DAJ, peuvent si besoin contribuer à son élaboration ou à la compréhension du contrat si cela est nécessaire.

- **Les principales obligations contractuelles** notamment :
 - Le calendrier prévisionnel des audits (financier, système, autre...)
 - Les obligations standard (flexibilité budgétaire, règles d'achat et approvisionnement, règle d'origine et de nationalité, transferts d'actifs, gestion de la TVA et des taxes, règles de taux de change...)
 - Les obligations dérogatoires/particulières (livrables spécifiques à produire, taux de change, critères d'exclusion, reporting fraude, propriété intellectuelle, accords de non-objection...)
 - Le calendrier de paiement des tranches de préfinancement (incluant les dates d'envoi des demandes de paiement au bailleur)
- **Les règles de communication et de visibilité particulières du contrat hors dispositions standard**, par exemple si le bailleur a des exigences particulières pour les communications externes ou pour la visibilité du projet dans un contexte sensible, etc.

Les activités et livrables clés liés à la gestion contractuelle identifiés dans la fiche contrat devront ensuite être intégrés aux outils de planification opérationnelle du projet (Tableau de bord ou équivalent) : remise de livrables spécifiques (rapport de démarrage, manuel opérationnel, etc.), soumission des rapports intermédiaires et final (narratif et financier), réalisation des audits, envoi des demandes de paiement au bailleur, etc., de façon à ce que la gestion contractuelle soit intégrée comme une composante à part entière de la gestion du projet. À ce stade il est également essentiel d'établir les processus d'élaboration, de contrôle et de validation des rapports, de façon à s'assurer du respect des échéances prévues et de la qualité des rapports narratifs et financiers qui seront remis au bailleur tout au long du projet.¹⁴⁸

2. METTRE À JOUR LES INFORMATIONS PROJET ET CONTRAT DANS ATLAS

Une fois la fiche de revue de contrat développée, il est demandé de **mettre à jour les informations relatives au projet et au contrat bailleur dans ATLAS**, dans les modules prévus à cet effet. Ces informations faciliteront le pilotage du contrat et le suivi des éventuelles modifications qui interviendront ultérieurement (avenants, demande d'extension sans coût...). Le paramétrage d'ATLAS facilitera également le suivi des versements (préfinancements). Concrètement, il est demandé au ou à la CP en charge du suivi du projet d'entrer les données financières et techniques du projet dans ATLAS (avec l'appui éventuel de l'Assistant.e de projet), avant qu'elles ne soient validées par le RP à des fins de contrôle, et de déposer le contrat bailleur signé dans l'onglet « Documents » du module.¹⁴⁹

The screenshot shows the ATLAS software interface. The main window displays the 'CONTR. BAILLEUR - Programme de soutien au déplo...' form. The form is divided into several sections: 'Description', 'Informations complémentaires', 'Fiches (10)', 'Statut (10)', 'Préfinancement/Financement (10)', and 'Documents (10)'. The 'Description' section contains fields for 'N° contrat' (160HSC18-1), 'Objet du contrat' (Programme de soutien au déploiement régional de la 19M), 'Statut' (Cv), 'Montant prévisionnel total' (3.00), 'Devise' (EUR - Euro), 'Modalité d'acquisition' (Gestion déléguée), 'Bailleur' (Union Européenne (160HSC18)), 'Type de contrat' (PoCA - délégation agreement (PAGODA)), 'Adresse de facturation' (B-1046), 'Personne de contact' (Bailleur fournisseur), 'Ville' (BRUXELLES), 'Pays' (Belgique), 'Périodicité de facturation' (Projet migré - donnée non renseignée), and 'Référence taux change' (Non applicable). The 'Informations complémentaires' section shows 'Rattachement' (312) and 'Historique' (Création : 19/07/2018 14:37:42 par Import ATLAS; Dernière modification : 22/01/2019 10:40:56 par marcel.benoist).

C'est généralement à ce stade que l'on va adresser au bailleur la **demande de 1^{er} versement**, en lien avec le calendrier figurant dans le contrat, en l'accompagnant si nécessaire des documents justifiant la levée de certaines conditions suspensives (rapport de démarrage, livrable spécifique...).

(148) Vous pouvez pour cela vous référer à la [Procédure d'élaboration, de contrôle et validation des rapports bailleurs et à la Fiche de contrôle et de validation des rapports bailleur](#).

(149) L'ensemble des étapes sont détaillées dans la fiche pratique [Créer un contrat bailleur dans ATLAS](#).

3. METTRE EN PLACE LE SYSTÈME D'ARCHIVAGE DU PROJET

La mise en place d'un système d'archivage structuré et robuste dès le début du projet vise à garantir que l'ensemble de la documentation qui sera produite tout au long du projet (documents papier et documents numériques) sera facilement accessible et disponible dans la durée, de façon à faciliter le travail des équipes au quotidien, à assurer une continuité en cas de rotation du personnel et à éviter que certaines dépenses soient considérées inéligibles en cas d'audit faute de justificatifs.

Afin de garantir une gestion efficace de l'ensemble de la documentation du projet, l'équipe projet doit :

- **Définir les pièces à archiver**, selon les règles bailleurs¹⁵⁰ et selon les éventuelles modalités fixées dans la fiche de revue de contrat, pour les documents papier ou numériques. Vous pouvez appuyer pour cela sur le plan de classement de l'agence,¹⁵¹ l'outil de référence pour déterminer quels documents font l'objet d'une obligation de conservation.¹⁵²
- **Mettre en place un système d'archivage papier (classeurs, boîtes, armoires...) et numérique (Wimi) accessible** à l'équipe projet, selon une arborescence claire¹⁵³ pouvant notamment comprendre les dossiers suivants :
 - Les documents de référence du projet (offre technique, budget, cadre logique...)
 - Les documents relatifs à la gestion du contrat bailleur (contrat de financement, avenants, accords de non-objection...)
 - Les documents liés à la gestion des contrats de partenariat (conventions, versements, rapports...)
 - Les dossiers liés à la gestion des ressources humaines et des experts mobilisés sur le projet (CV, preuve de due diligence, fiches de poste/termes de référence, contrats de travail, plan d'action annuel, évaluation individuelle, livrables, feuilles de temps, justificatifs de formation, etc.)
 - Les documents liés aux passations de marché : pièces procédure (projet de contrat/avenant, due diligence, ANO, PV, grilles d'analyse, etc.), contrat signé notifié et ses annexes, autres actes d'exécution signés et notifiés (avenants, autres modifications, non-reconduction, résiliation, etc.)
 - Les pièces administratives et comptables justificatives des dépenses (BAP et pièces justificatives : feuilles de temps, factures, preuves d'exécution contractuelle, livrables validés etc.)
 - Les outils de planification et de suivi du projet (tableau de bord, PPC, relevés de décision des revues de projet, etc.)
 - Les rapports bailleur (narratifs/techniques et financiers)
 - Les documents en lien avec les activités du projet (termes de référence, rapports d'activité, livrables finalisés, photos, bibliographie technique, etc.)
 - Les documents liés au système SERA (plan S&E, bases de données, sources de vérification des indicateurs du cadre logique, rapport d'évaluation, fiche de capitalisation...)
 - Les documents liés à la communication (plan de communication, supports de communication...)
 - Les documents liés à la sécurité (plan de sécurité, liste de contacts...)
- **Définir certaines règles de classement et de nommage** pour l'identification des dossiers et des documents archivés.¹⁵⁴ Ces pratiques de nommage, liées à la mise en place du modèle numérique du plan de classement de l'agence, doivent permettre une identification rapide des documents recherchés.
- **Clarifier les modalités de remontée vers le siège des pièces** ayant vocation à être conservées de façon définitive auprès de la société d'archivage de l'agence (nature des pièces, fréquence d'envoi, prestataire, etc).¹⁵⁵

(150) En effet, notre accréditation UE nous oblige à suivre des règles précises d'archivage et notre filialisation à l'AFD nous intègre automatiquement au plan d'archivage du Groupe.

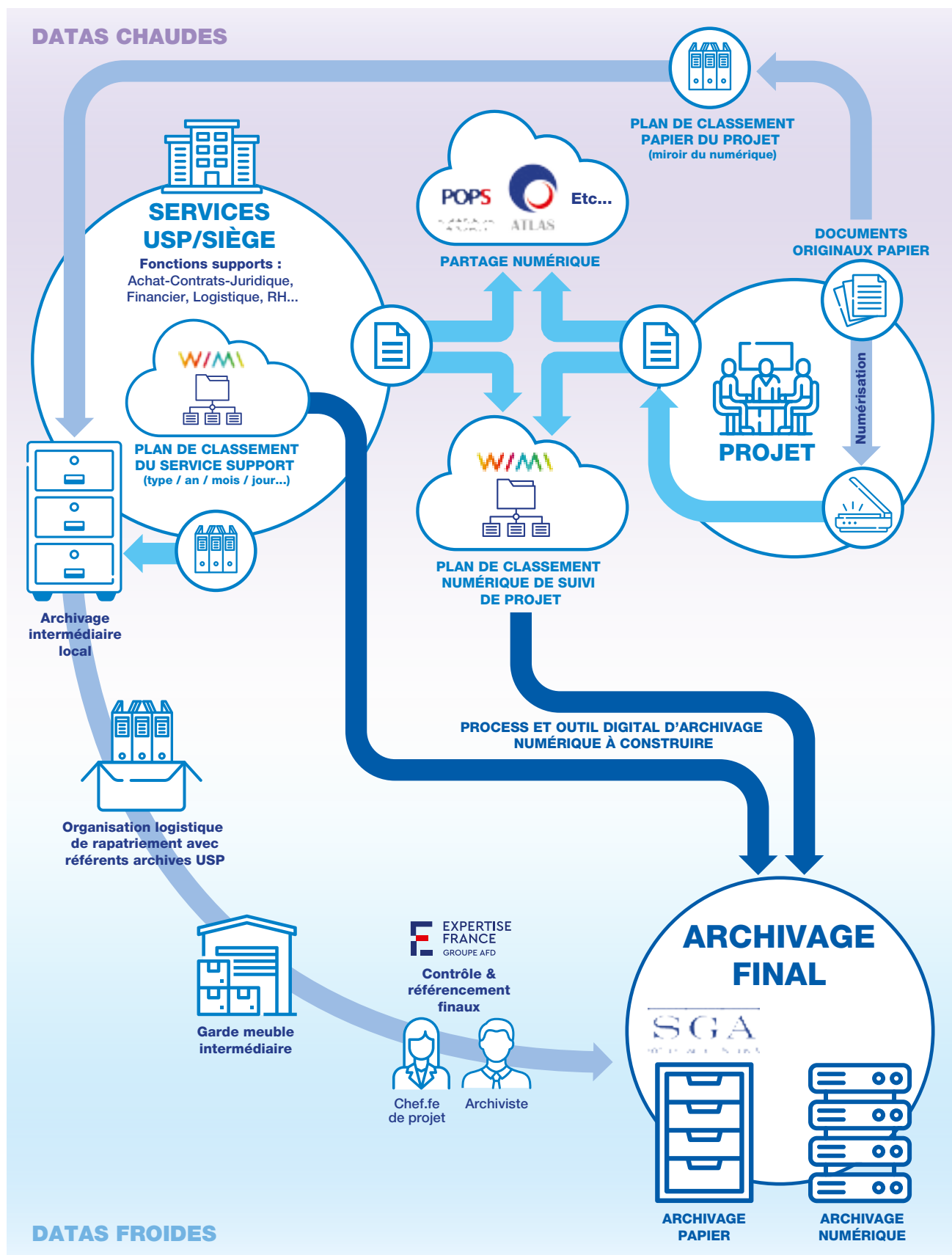
(151) Plan de classement d'Expertise France. Chaque Direction et Département a défini des plans de classement pour organiser le rangement de ses fichiers et documents. Tous les départements du siège d'Expertise France ainsi que tous les bureaux de représentation de l'agence installés à l'étranger sont tenus de respecter ce plan de classement. Ce plan de classement s'applique aux projets qui ont débuté depuis 2023.

(152) Pour plus de précision, vous pouvez également développer une procédure simple décrivant les pièces à conserver, la durée et l'endroit de leur stockage, les processus à suivre pour chaque type de document, les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe projet aux différentes étapes du processus et selon les niveaux de confidentialité des documents, la nomenclature à suivre pour le référencement des archives, les modalités et la fréquence de sauvegarde/back-up des fichiers numériques, les mécanismes prévus pour garantir la conformité du stockage des données personnelles au regard des règles RGPD, etc).

(153) Les arborescences des plans de classement « DO harmonisé et spécifiques CBME » sont disponibles au lien suivant.

(154) Vous pouvez vous référer aux fiches pratiques suivantes : MG_GU006 Fiche pratique – Convention de nommage, MG_GU007 Gérer les noms de dossiers, MG_GU008 Afficher les extensions de fichier.

(155) A noter que le DSI d'Expertise France a mis à disposition un Cloud pour déposer les demandes d'approvisionnement des comptes bancaires à l'étranger, les demandes d'approvisionnement des caisses à l'étranger, la remontée du pack mensuel comptable des comptes et caisses à l'étranger (suivi financier du fichier DAF_F008 et justificatifs). Pour vous connecter, il suffit de se rendre sur le lien (<https://cloud.expertisefrance.fr>) puis de rentrer vos informations de connexions (login et mot de passe utilisés pour vous connecter à votre session ou au webmail).



En cas de besoin, vous pouvez solliciter l'appui du ou de la « Référent.e Archivage » de votre département pour vous accompagner et partager avec vous les bonnes pratiques de classement.¹⁵⁶

(156) *Liste des référents archivage*



Créer un espace de travail « Projet » dans Wimi

Pour assurer une gestion documentaire efficace et conforme aux normes d'Expertise France, tous les documents relatifs à la conduite de votre projet doivent être stockés et classés sur Wimi, la plateforme collaborative de l'agence, selon le plan de classement standard « DO Commun ». ¹⁵⁷

Wimi offre bien plus que de simples fonctionnalités de stockage. Il s'agit d'une suite collaborative complète (tchat, visioconférence, partage et co-édition de documents, dossiers partagés, notifications de téléversement, etc.) conçue pour faciliter le travail d'équipe, améliorer la communication interne, mais également favoriser l'apprentissage organisationnel grâce à une diffusion efficace des connaissances internes et externes du projet. L'accès à Wimi est disponible pour tous les collaborateurs d'Expertise France via l'adresse <https://collab-ef.wimi.pro>. L'authentification se fait avec votre compte Expertise France, comme pour toute autre application de l'agence disponible via SSO (Email, Magellan, Support, etc.). La plateforme permet également d'inviter des personnes ou des équipes externes à collaborer/participer aux espaces de travail auxquels ils sont affectés mais leur accès reste limité à ces espaces. ¹⁵⁸

A la fin de votre projet, vous pourrez contacter le DSI pour archiver l'ensemble de la documentation de votre projet et la stocker de manière durable (conservation à fins d'audits ou contrôles à posteriori).

4. LANCER LA PROCÉDURE D'EXONÉRATION FISCALE

Mettre en place le cadre de gestion contractuel, c'est aussi régler dès que possible la question de la fiscalité du projet, notamment au regard de la TVA mais aussi d'éventuels autres impôts et taxes. Une exonération fiscale est consentie par les autorités fiscales d'un pays sur la base d'un fondement juridique (droit fiscal interne ; conventions internationales ; conventions d'établissements) en application du principe général d'exonération fiscale des projets financés par l'aide publique au développement. Lorsqu'EF dispose d'un statut, l'exonération de TVA est généralement accordée sur une durée indéterminée.

Pour autant les démarches d'exonération peuvent, en fonction du pays, prendre des formes variées : facture par facture, exonération annuelle, etc. Dans tous les cas, et quelle que soit la modalité d'exonération applicable, l'octroi à Expertise France d'une exonération doit être documentée, sous forme par exemple d'une lettre des services des impôts, d'un certificat ou d'une attestation d'exonération.

En ce qui concerne la TVA, il existe **2 modalités principales d'exonération** : l'autorisation d'achat en franchise de TVA (factures HT) et le remboursement. ¹⁵⁹ Il vous faut donc clarifier tout d'abord celle qui s'applique dans le pays concerné avant d'effectuer la démarche de demande d'exonération, selon les cas de figure suivants :

- **Dans les pays où il n'y a pas d'USP**, c'est à l'équipe projet de faire les démarches d'exonération au regard des procédures en vigueur localement pour pouvoir en bénéficier.
- **Dans les pays où il y a une USP**, les Coordinateurs.trices des fonctions transverses (CFT) centralisent les démarches pour l'obtention des exonérations.

Cependant, les exonérations ne sont pas automatiques. Dans le cas où celles-ci n'aboutiraient pas, il est possible de demander l'éligibilité des taxes au bailleur mais il faudra alors prouver que toutes les démarches ont été entreprises pour ouvrir droit à une prise en charge de cette fiscalité. ¹⁶⁰ L'objectif de cette étape étant que la TVA ne devienne ni un coût imprévu pour le projet et encore moins une dépense inéligible et donc une perte pour Expertise France.

Par ailleurs, selon les contextes et la nature des activités prévues, le projet pourra devoir s'acquitter d'autres taxes au cours de la phase de mise en œuvre (droits de douane, droits d'enregistrement, taxe foncière, retenue à la source sur les honoraires des prestations externes...) qu'il conviendra également d'identifier à ce stade pour pouvoir en anticiper le paiement et l'impact budgétaire.

(157) Plan de classement d'Expertise France

(158) La documentation de présentation de Wimi, y compris le manuel d'utilisation (création de dossier, gestion des accès, etc.), est disponible [au lien suivant](#).

(159) Pour aller plus loin, consultez la page consacrée au Traitement de la TVA dans le cadre des projets. Si vous avez besoin d'éclaircissement additionnels, vous pouvez solliciter l'équipe Implantation (sur les questions de demande d'exonération), l'Unité comptabilité générale de la DAF (sur les sujets de TVA française et intracommunautaire) et/ou la CCA (sur les questions relatives à l'éligibilité de la TVA par les bailleurs de fonds).

(160) Ce qui aura un impact budgétaire important puisque cela réduira de fait le budget disponible d'environ 20% pour tous les achats de fournitures et services effectués localement.

Mettre en place les capacités opérationnelles

La phase de lancement vise également à mettre en place les moyens opérationnels sur lesquels l'équipe pourra s'appuyer pour gérer le projet de façon efficace et efficiente : bureaux équipés et fonctionnels, matériel informatique adapté, parc de véhicules dimensionné aux besoins de mobilité de l'équipe, dispositif de sécurité déployé, canaux de trésorerie et moyens de paiement opérants, etc. Cette étape doit tenir compte des conditions d'implantation identifiées en phase de développement (statut d'EF dans le pays, existence d'un bureau, dispositif opérationnel en vigueur, compte bancaire, fiscalité, etc.)¹⁶¹, mais également des enjeux administratifs, logistiques et sécuritaires liés au contexte et à la nature du projet. Selon les sujets, vous êtes donc invités à vous rapprocher du pôle Implantation, du Département sécurité des opérations, du DAJ, de la DAF - voire de l'USP si elle existe localement - pour vous accompagner dans les différentes démarches à effectuer.¹⁶² La « Task force décentralisation » rattachée à la DO peut également être sollicitée pour identifier d'éventuelles mutualisations en cours ou possibles avec d'autres projets en phase de mise en œuvre, de lancement ou de développement.

1. OUVRIR (OU REJOINDRE) UN BUREAU PROJET

Dans le cas où une présence physique de l'équipe projet est nécessaire dans le (ou les) pays de mise en œuvre du projet, des bureaux seront sans doute nécessaires (voire des sous-bureaux pour les projets nécessitant une présence au plus proche des territoires), sauf si celle-ci est directement positionnée au sein d'une institution partenaire du projet ou auprès d'un membre de l'Equipe France (agence AFD,¹⁶³ Ambassade, Institut français, etc. avec qui nous pouvons établir des conventions de colocalisation). Selon les cas de figure, l'équipe pourra être amenée à rejoindre des bureaux EF déjà existants¹⁶⁴ ou bien à occuper de nouveaux locaux, la décision se faisant à l'aune de critères tels que l'activité d'EF dans le pays ciblé, le volume de ressources humaines prévu par votre projet, le statut de l'agence dans le pays,¹⁶⁵ ou la sécurité.¹⁶⁶ Selon les scénarios de mutualisation identifiés en phase de développement, le démarrage de votre projet peut ainsi être l'occasion de partager des bureaux avec d'autres équipes projet EF afin de gérer communément les locaux, la sécurité et certaines activités administratives, financières ou logistiques, pour l'ensemble des projets hébergés sur le même site et réaliser ainsi des économies substantielles.

Si de nouveaux bureaux sont nécessaires, l'équipe suivra généralement les étapes suivantes¹⁶⁷ :

- **Clarifier les spécifications techniques au regard des besoins opérationnels de l'équipe projet** (actuels et projetés) et du statut d'EF dans le pays : loyer, surface, nombre de postes de travail, nombre de salles de réunions, présence d'espaces partagés (restauration, détente, etc.), local meublé/non-meublé, durée du bail, etc.

(161) Le tableau synoptique de l'implantation d'EF à l'étranger offre une vue d'ensemble sur la situation de l'agence dans chacun des pays où elle opère déjà.

(162) Pour cela, veuillez consulter le *Guide de l'implantation d'EF à l'étranger*, dans lequel vous retrouverez les principaux interlocuteurs qui vous accompagneront sur les enjeux d'implantation.

(163) Conformément aux termes de la *Convention-cadre entre Expertise France et l'AFD de mise à disposition de locaux*.

(164) Dans près de 60 pays, l'agence dispose de bureaux projets, en propre ou hébergés dans le réseau des ambassades ou de l'AFD, ou de bureaux mutualisés (où des équipes issues de différents projets partagent des espaces communs, des équipements, des fonctions transversales, et une identité commune, celle de l'agence). La *cartographie des bureaux EF à l'étranger* vous permet de connaître la localisation précise des bureaux de l'agence à l'étranger et d'identifier un point de contact.

(165) Dans les pays dans lesquels EF n'a pas encore de statut, nous vous invitons à privilégier une présence locale légère (hébergement, location d'un espace de coworking, etc) de façon à éviter une qualification de l'agence comme un établissement stable, au sens du droit fiscal, d'autant plus si les négociations avec le pays hôte sur le statut de l'agence n'étaient pas encore stabilisées.

(166) Toute ouverture de bureau suppose une validation du Département sécurité des opérations, conformément à la procédure applicable : *SUR_IM007 Processus sécurité ouverture bureau*.

(167) Vous pouvez solliciter l'appui du Département des Moyens généraux pour vous accompagner dans les différentes phases de recherche et de mise en service de nouveaux locaux, en lien avec le Département Sécurité pour ce qui concerne la sûreté des locaux. Le développement d'un plan d'action spécifique est recommandé à ce stade pour bien détailler et suivre l'ensemble des activités nécessaires à l'ouverture du bureau. Vous pouvez pour cela utiliser le format de *RACI pour l'ouverture d'un bureau EF à l'étranger* développé conjointement par les départements Sécurité et Moyens généraux.

- **Identifier le type de bien requis et son emplacement idéal**, en tenant compte des besoins du projet (proximité des institutions partenaires par exemple), du prix du marché immobilier local (au regard du budget disponible), des quartiers ciblés (conditions de sécurité, quartier offrant la qualité de biens immobiliers la mieux adaptée aux besoins et à la réputation de l'agence, etc.
- **Visiter des bureaux possibles répondant aux critères de recherche**, tout en vérifiant des points clés tels que (liste non-exhaustive) :
 - L'adéquation entre les bureaux visités et les spécifications techniques énoncées ;
 - L'accessibilité des bureaux et des services de proximité pour personnel et les partenaires (transports en commun, possibilité de parking, possibilités de restauration...etc.) ;
 - La disponibilité et la connectivité des systèmes informatiques et de communication ;
 - La performance énergétique du bâtiment (isolation ou ventilation, consommations des systèmes de chauffage et/ou de climatisation, existence de panneaux solaires, etc.)¹⁶⁸ ;
 - L'accessibilité physique du bâtiment pour les personnes à mobilité réduite (personnes handicapées, personnes âgées, femmes enceintes, etc.), y compris après avoir réalisé des aménagements raisonnables (rampe d'accès, élargissement des portes, WC adaptées...) ;
 - La possibilité de déployer le dispositif de sécurité prévu (aménagement d'une *safe room*, mise en place d'un sas, installation d'une porte blindée, SSI, etc.) ;
 - La possibilité de moduler les espaces de travail si l'équipe venait à croître à moyen-terme ;
 - Le profil du propriétaire (réputation, affiliations, etc.) et le bail proposé (date de démarrage, conformité avec le budget, durée, possibilité de résiliation, etc.)
- **Mener les démarches spécifiques relatives à la contractualisation, aux assurances locatives, à la sécurité, etc.**, en lien avec les services compétents au siège (DAJ, Moyens généraux, DSO),¹⁶⁹ et en amont de toute prise à bail.
- **Etablir un plan d'aménagement du bureau** afin de pouvoir accueillir l'équipe projet, tenant compte des besoins des différents services et du personnel. En cas de mutualisation des bureaux entre plusieurs projets, il faudra également déterminer l'organisation à mettre en place pour gérer et financer les services partagés tels que la sécurisation du bâtiment, le gardiennage, l'entretien, le générateur, l'approvisionnement en eau, etc.¹⁷⁰



(168) En lien avec les mesures identifiées en phase de développement pour réduire l'empreinte carbone et environnementale du projet, on privilégiera les bâtiments offrant des possibilités d'optimisation des consommations énergétiques.

(169) *SUR_IM007 Processus sécurité ouverture bureau.*

(170) Des exemples de plan d'action pour l'ouverture d'une USP (issus notamment des expériences au Mali et en Côte d'Ivoire) peuvent être sollicités auprès du Chargée de mission Décentralisation au sein de la DO.

2. ACHETER (OU LOUER) LES ÉQUIPEMENTS DU PROJET

Une fois le bureau identifié, il convient de mettre en place les équipements nécessaires au travail quotidien de l'équipe projet : mobilier de bureau, matériel informatique (ordinateurs, imprimante, serveur, logiciels, téléphonie...), véhicules, etc. Selon les cas de figure (statut d'EF dans le pays, durée du projet, nature des coûts dans le budget bailleur) et les besoins du projet, les équipements pourront être loués ou achetés, selon les procédures d'achat définies dans le plan de passation des contrats élaboré pendant la phase de développement.¹⁷¹

Pour les **équipements informatiques**, en particulier les ordinateurs (fixes, portables), les imprimantes/scanner (partagées ou non) et les téléphones, une attention particulière sera portée aux principes suivants :

- **L'achat des équipements informatiques est de la responsabilité de l'équipe projet** (ou du bureau mutualisé lorsqu'il existe), mais vous pouvez bénéficier des conseils du Département Système d'Information (DSI) pour définir les spécifications techniques du matériel à acquérir (dimensionnement du parc informatique, modèles, puissance, performances énergétiques/résistance, éventuelles règles d'origine, etc.). Les équipements informatiques requis peuvent ensuite être achetés directement sur le terrain ou bien en France via la centrale d'achat publique UGAP (www.ugap.fr) après avoir effectué une demande d'achat au DSI.¹⁷² et validé les devis UGAP transmis.
- La souscription des **licences pour les logiciels** (pack Office, logiciel de gestion de projet, logiciels de suivi-évaluation,¹⁷³ etc.) et la **cybersécurité** (anti-virus, pare-feu) est également de la responsabilité de l'équipe projet, qui peut également bénéficier des conseils de la DSI.
- Les **réseaux informatiques et les liaisons internet** des bureaux EF, lorsqu'il y en a, sont mis en place directement par les projets, mais le DSI peut là-aussi être sollicité pour des conseils sur le dimensionnement et la gestion de l'infrastructure à mettre en place.
- S'agissant des **copieurs et imprimantes**, il est conseillé de privilégier des solutions de location « tout compris » (maintenance, consommables, service après-vente) proposées par des entreprises certifiées par les fabricants d'imprimantes. Si ces offres ne sont pas disponibles sur le marché, il est recommandé de se rapprocher de cette option en achetant un copieur avec garantie, accompagné d'un contrat de maintenance auprès d'une entreprise agréée. D'un point de vue économique et pour simplifier la gestion de la maintenance, il est préférable d'opter pour un copieur collectif de grande capacité, plutôt que plusieurs petites imprimantes individuelles.
- La **création d'adresses email** pour les collaborateurs ou collaboratrices de l'équipe projet est à solliciter auprès du DSI.¹⁷⁴ La règle est que chaque membre « permanent » de l'équipe projet qui doit avoir accès à l'intranet et aux applications de l'agence (GEX, ATLAS, etc.) dans le cadre de ses fonctions doit avoir un compte EF et donc une adresse email prénom.nom@expertisefrance.fr, quel que soit son statut (salarié ou CPS). La création et l'hébergement de ces adresses ne sont pas refacturés au projet. Les comptes ne sont actifs que pour la durée des contrats (de travail ou de prestation) des personnes concernées.

Pour **les véhicules**, les principes suivants doivent être suivis :

- Il est généralement recommandé d'opter pour des **contrats de location de long terme**, voire pour des contrats de location « all inclusive » (avec chauffeur, assurance, carburant, maintenance), plutôt que des achats, pour des raisons financières et pratiques (assurances, entretien des véhicules, gestion RH des chauffeurs, possibilité d'ajouter ou de retirer un véhicule, réaffectation en fin de projet, etc.).
- Si pour une raison ou une autre, vous optiez **pour l'achat d'un véhicule**, veuillez-vous référer aux procédures de passation de contrats d'achats. Les véhicules rentrent dans la catégorie des fournitures. Lors de la mise en concurrence, il est à noter qu'il est interdit de mentionner des marques dans votre cahier des charges, mais seulement des spécifications techniques attendues.
- Dans le cas d'un achat, il faudra en outre vérifier en amont les **éventuelles procédures et frais de dédouanement** à prévoir ainsi que la **possibilité d'immatriculer ou non** les véhicules au nom de l'agence, en lien avec le statut d'EF dans le pays.

(171) Vous pouvez consulter à ce sujet le tableau synoptique des procédures d'achat ainsi que la procédure de passation contrat d'achat inférieur à 40k€ et la procédure de passation contrat d'achat entre 40 et 200k€.

(172) A travers l'outil Support, le catalogue de services du DSI : <https://support.expertisefrance.fr>

(173) Pour vous aider à trouver la solution la plus adaptée selon la nature et la complexité de votre projet, la cellule Pilotage de la direction des Opérations met à votre disposition une note analysant quelques-uns de ces logiciels de suivi-évaluation d'un point de vue technique.

(174) A travers l'outil Support, le catalogue de services du DSI : <https://support.expertisefrance.fr>

- En lien avec les mesures identifiées en phase de développement pour **réduire l'empreinte carbone et environnementale du projet**, le choix s'orientera sur des véhicules moins polluants et moins gros (véhicules légers pour rouler en ville, etc.) pour limiter les émissions de GES liés à la mobilité de l'équipe projet. De la même manière, la mutualisation du parc de véhicule entre plusieurs projets (notamment lorsqu'une USP existe) et le développement de pratiques de covoiturage dans la gestion des déplacements devra permettre de limiter le dimensionnement du parc de véhicule au strict nécessaire.

Les équipements acquis par Expertise France sur les fonds du projet sont assortis de certaines obligations vis-à-vis du Bailleur. Ainsi, ils doivent en particulier être utilisés strictement dans le cadre du projet, être convenablement protégés et entretenus et ne restent pas propriété de l'agence une fois le projet clôturé. Le suivi de l'utilisation,¹⁷⁵ de la maintenance (maintenance préventive, mises à jour, réparations...), des stocks (inventaires périodiques, tableau d'allocation des équipements au sein de l'équipe, vols/perdes) et de la réaffectation des équipements à la fin du projet (transfert vers un autre projet, cession au partenaire ou à toute autre structure pertinente, mise en rebut ou vente) sont ainsi de la responsabilité de l'équipe projet, en lien avec la procédure et l'outil de gestion des actifs projet¹⁷⁶ et les éventuelles règles et dispositions prévues dans le contrat bailleur. Afin de favoriser une gestion efficiente et raisonnée des équipements par l'équipe projet, il est recommandé de clarifier les règles d'utilisation (mutualisation des véhicules, usage personnel et/ou professionnel, périodicité des opérations de maintenance, etc.) dès la phase de lancement, selon les règles et bonnes pratiques en vigueur au sein de l'agence¹⁷⁷.

3. DÉPLOYER LE DISPOSITIF DE SÉCURITÉ DU PROJET

En lien avec le Système de gestion de la sécurité des opérations¹⁷⁸ et le Manuel permanent de sécurité¹⁷⁹ de l'agence, il s'agira tout d'abord d'**affiner l'approche sécuritaire à suivre pour le projet** (doctrine de sécurité applicable dans le pays concerné,¹⁸⁰ intégration au plan de sécurité du bureau mutualisé si existant, besoins d'adaptation pour tenir compte des spécificités du projet, etc.), avec l'appui du DSO et du Coordinateur régional pour la sécurité des opérations de la zone concernée,¹⁸¹ le cas échéant. Cette approche s'appuiera sur les analyses et projections sécuritaires réalisées pendant la phase de développement pour identifier les enjeux et besoins liés à la sécurité du projet.¹⁸²

En lien avec le travail de budgétisation réalisé en phase de développement,¹⁸³ il s'agira ensuite de **déployer les moyens humains** (recrutement d'une ressource interne dédiée au projet ou mutualisée, contractualisation d'une entreprise de sécurité ou de gardiennage, etc.) et **matériels** (équipements de communication, balise de géolocalisation, matériel de secours d'urgence, équipements de protection individuelle, malles de sécurité, etc.) dévolus à la sécurité du projet et de l'équipe. En fonction des contextes, des **travaux de sécurisation du bureau** seront également planifiés et réalisés pendant cette phase de lancement.

(175) Pour les véhicules, cela concerne par exemple la mise en place d'un carnet de bord de véhicule (« logbook ») qui a vocation à consigner chaque utilisation du véhicule (conducteur, trajet effectué, consommation, projet utilisateur, etc.).

(176) Procédure de gestion des actifs projet et Outil de gestion des actifs projet.

(177) Pour les véhicules, vous pouvez vous référer à la Procédure d'utilisation des véhicules de services qui définit les règles d'utilisation de tous les véhicules de service utilisés par les projets d'Expertise France à l'étranger, qu'ils soient achetés, loués ou mis à disposition par un tiers. Pour les équipements informatiques, notamment les ordinateurs et les téléphones (et les forfaits associés), il est recommandé de clarifier les règles d'usage personnel et/ou professionnel dès le début du projet.

(178) Système de gestion de la sécurité des opérations : L'objectif du système de gestion de la sécurité des opérations est de permettre aux opérations d'Expertise France de réaliser des projets et de mener des activités dans tous les environnements du globe en respectant un niveau acceptable de risque pour la sécurité.

(179) Manuel permanent de sécurité : Pour garantir la protection des collaborateurs et minimiser les risques auxquels ils peuvent être exposés, plusieurs obligations essentielles en matière de sécurité doivent être mises en œuvre collectivement. Elles constituent les points permanents de sécurité à observer dans le cadre du Manuel permanent de sécurité.

(180) Dans certains pays, un plan de sécurité pays permet de préciser les procédures de sécurité applicables localement. Il peut faire l'objet d'adaptation en cas d'évolution de la situation sécuritaire au fil du projet.

(181) Les Coordinateurs régionaux pour la sécurité des opérations représentent le Directeur du Département sécurité des opérations sur une zone identifiée. Ils ont pour mission d'assurer la veille, de décliner et de veiller à la bonne application des procédures et processus de sécurité ainsi que d'assister tous les projets dans la sécurisation de leur activité.

(182) Vous pouvez vous référer au paragraphe concerné dans le chapitre 1 du présent Guide (Développer le projet).

(183) Vous pouvez vous référer au paragraphe « Les enjeux liés à la sécurité des opérations » (chapitre 1). Le budget sécurité a vocation à être mis en commun et piloté par l'USP lorsqu'elle existe dans le pays concerné.

4. METTRE EN PLACE LES MOYENS DE PAIEMENT DU PROJET

La mise en œuvre du projet nécessite généralement de disposer d'un compte bancaire et/ou d'une caisse pour pouvoir effectuer des paiements localement, dans la devise du pays concerné (salaires du personnel national, loyers et charges du bureau, règlement de fournisseurs locaux, organisation d'ateliers, paiement de perdiem, etc). Avant toute chose, il vous faut interroger la Cellule Trésorerie du Département des Affaires financières, ou avec l'USP lorsqu'il y en a une, quant à l'existence de comptes bancaires EF (et la possibilité d'avoir des comptes partagés par plusieurs projets) et/ou quant à possibilité d'ouvrir un compte bancaire et une caisse (ou bien seulement une caisse), en tenant compte du statut d'EF dans le pays concerné.¹⁸⁴ Vous pourrez ensuite vous référer à la procédure qui définit la marche à suivre pour l'ouverture du ou des moyens de paiement retenus.¹⁸⁵

De façon générale, l'**ouverture d'un compte bancaire et/ou d'une caisse à l'étranger** par Expertise France suit les grands principes suivants :

- Le projet doit avoir une durée de 12 mois minimum,
- Deux signataires doivent obligatoirement être désignés sur le terrain (1 signataire responsable, 1 personne en cosignataire ou en backup) et un ou 2 signataires siège
- Des plafonds de retrait et de dépôt doivent être fixés,
- Dans le cadre d'un bureau mutualisé (M3), d'un bureau mutualisé doté d'une USP (M4) ou d'une Direction Pays (M5), un seul compte bancaire par devise et par pays doit être utilisé.¹⁸⁶

Une fois le compte bancaire ouvert, il conviendra de **clarifier l'identité des collaborateurs de l'équipe désignés comme signataires et cosignataires** préalablement à la démarche de sollicitation de la banque pour ouverture d'un compte bancaire, leur attribuant ainsi la qualité d'interlocuteur de référence auprès de l'établissement bancaire et leur confiant la gestion de la trésorerie locale à travers la formalisation d'un mandat de gestion de trésorerie.



Les questions à se poser avant l'ouverture d'un compte bancaire

De façon générale, si vous devez ouvrir un compte bancaire pour votre projet, la Cellule Trésorerie de la DAF est responsable du choix de la banque, en collaboration avec le ou la Chef.fe de projet. Il est recommandé de privilégier les banques référencées par le pôle Trésorerie du siège (dans le pays concerné, dans la sous-région ou au niveau global). En cas d'impossibilité, voici les principales questions à poser aux banques pré-identifiées localement :

- *La banque est-elle connectée au réseau SWIFT ?*
- *Est-il possible d'ouvrir des comptes locaux en devise (comptes non-résidents) ?*
- *Comment fonctionne leur cash management (virement de trésorerie, délais bancaires, etc.) ?*
- *Quelles sont les contraintes KYC (procédures de « Connaissance du Client ») ?*
- *Quels sont les services bancaires proposés (accès à site web pour consultation opérations, relevés de compte, exécution virements, moyens de paiements par carte de paiement entreprise, disponibilité, réactivité, etc.) ?*
- *Quels sont les coûts associés (frais de tenue de compte, frais de virement, etc.) ?*

(184) Le statut des comptes bancaires terrain d'Expertise France déjà existants à l'étranger est disponible sur Magellan et vous donnera une première appréciation de la faisabilité d'ouverture d'un compte bancaire dans le pays concerné. Ces informations sont également reprises dans le tableau synoptique de l'implantation d'EF à l'étranger.

(185) Procédure d'ouverture d'un compte bancaire et/ou d'une caisse à l'étranger

(186) Par exception, l'utilisation temporaire et définitive, dans un pays, de plusieurs comptes bancaires ayant la même devise est possible, mais doit être justifiée et validée par le pôle Trésorerie.

Installer l'équipe projet

Le recrutement puis le déploiement de l'équipe projet sont des étapes cruciales de la phase de lancement. En effet, la réussite d'un projet dépend indubitablement des profils, de la complémentarité et de l'engagement des personnes qui auront la charge de le mettre en œuvre, qu'ils officient depuis le siège ou sur le terrain. Cette étape visera tout d'abord à actualiser la structure organisationnelle envisagée lors de la phase de développement, à planifier puis à recruter les collaborateurs et collaboratrices selon les compétences et l'expérience recherchées, puis à installer l'équipe au sein du bureau projet, après avoir le cas échéant réalisé les formalités migratoires pour le personnel expatrié. Pour un fonctionnement efficace de l'équipe, les rôles de chacun des membres et les tâches à accomplir devront également être clairement établis dès cette étape ainsi que les mécanismes de coordination interne.

1. REVOIR L'ORGANIGRAMME DU PROJET

La structure organisationnelle ainsi que les grandes lignes de l'organigramme du projet ont généralement été définies au cours de la phase de développement.¹⁸⁷ Il conviendra cependant de les actualiser au regard d'éventuelles évolutions intervenues entre temps (ajout ou suppression d'un poste pendant la phase de négociation bailleur, redéfinition des intitulés de fonction, etc.) et en tenant compte de l'environnement organisationnel dans lequel le projet s'insèrera réellement (pôle ou unité thématique au siège, autre projet EF dans le même pays, etc.). Si une structure mutualisée existe ou est prévue au sein du bureau terrain d'EF, c'est le bon moment pour confirmer les possibilités de mutualisation de poste au sein des services support (comptable, logisticien.ne, etc.) et de fonctions d'appui transverse (Communication, Sécurité, Genre, SERA, etc.) pré-identifiées en phase de développement, dans les contextes où cela est possible et/ou pertinent.

Il vous faudra ensuite vérifier que :

- **La chefferie de projet**, c'est-à-dire la personne qui sera directement responsable de la conduite du projet et de la bonne exécution des activités selon le planning et le budget annoncés, est clairement identifiée ;
- **L'ensemble des postes de l'équipe projet**, c'est-à-dire tous les personnels directement financés par le projet (entièrement ou partiellement) qu'ils soient positionnés sur le terrain ou au siège, figurent bien dans l'organigramme ;
- **Les intitulés des postes** sont clairement énoncés, reflètent bien le champ de responsabilités et le rattachement hiérarchique de chaque poste (adjoint.e, assistant.e, etc) et sont harmonisés avec les intitulés de postes similaires potentiellement existants en interne (notamment au sein du bureau terrain, si celui-ci est mutualisé).¹⁸⁸

Une fois ces points vérifiés, vous pourrez peaufiner **la représentation visuelle de l'organigramme** en faisant apparaître avec des lignes droites ou coudées les relations hiérarchiques entre les postes (liens managériaux), les principaux canaux de reporting et de communication (liens fonctionnels) et le périmètre des différentes unités (services supports, fonctions transverses, etc) voire départements (notamment dans le cas d'un projet multi-DT) de rattachement.¹⁸⁹ N'hésitez pas à ajouter des photos des collaborateurs et collaboratrices dans votre organigramme, à mesure qu'ils ou elles sont recruté.e.s, pour en faciliter l'appropriation par les membres de l'équipe sur le terrain comme au siège. En effet, au-delà de l'objectif de structuration, l'organigramme vise à faciliter la compréhension des responsabilités (qui fait quoi) et de la hiérarchie (qui rend compte à qui) par chaque collaborateur ou collaboratrice, ce qui est un préalable à un bon fonctionnement ultérieur de l'équipe projet.

L'organigramme cible, c'est-à-dire la représentation idéale de l'équipe une fois l'ensemble des postes déployés et pourvus, pourra être complété d'**organigrammes « phasés »** à vocation interne, faisant apparaître les étapes intermédiaires de déploiement de l'équipe projet (par exemple : « organigramme - phase 1 » à partir de la signature du contrat avec le recrutement du ou de la Chef.fe de projet et d'une partie de l'équipe support pour mettre en place les capacités du projet, « organigramme - phase 2 » à + 3 mois avec le recrutement des autres membres de l'équipe support et des fonctions d'appui transverses telles que le S&E et la communication, « organigramme - phase 3 » à + 6 mois avec le recrutement de certain.e.s expert.e.s techniques ou responsables de composante, etc.).

(187) Selon les principaux archétypes présentés dans le chapitre 1 du guide : hiérarchique (ou simple), divisionnelle (ou par projet) et matricielle (ou transversale).

(188) Vous pouvez pour cela vous appuyer sur le *Référentiel métiers* qui présente les fiches descriptives des fonctions existantes au sein de l'agence.

(189) Vous pouvez pour cela utiliser les modèles proposés par les logiciels de bureautique habituels ou l'un des nombreux générateurs d'organigramme disponibles sur internet.

2. DÉVELOPPER LES FICHES DE POSTE (OU LES TERMES DE RÉFÉRENCE)

Une fois l'organigramme stabilisé, il s'agira de **développer les fiches de poste (ou les termes de référence pour les CPS d'expertise individuelle)** de l'ensemble des membres de l'équipe projet, en commençant par les postes devant être recrutés en priorité pour pouvoir commencer à déployer le projet (en particulier le ou la Chef.fe de projet et le ou la RAF).

Vous pouvez tout d'abord vous référer au Référentiel métier qui présente les fiches descriptives des fonctions existantes au sein de l'agence¹⁹⁰ ainsi que sur les nombreux exemples au sein des DT pour les postes clés (Chef.fe de projet, RAF, Chargé.e de SERA, etc.) permettant de garantir une certaine harmonisation entre fonctions similaires et d'éviter aux équipes de « réinventer la roue » pour chaque recrutement. De façon générale, il est recommandé d'y faire figurer a minima les éléments suivants afin d'aboutir à une fiche de poste « contextualisée » :

- **Description du projet** et du **contexte** de mise en œuvre, avec des éléments chiffrés permettant d'appréhender la dimension du poste (budget à gérer, nombre de personnes à superviser, etc.).
- Description des **responsabilités clé** (généralement 3 à 5 maximum, idéalement pondérée en % estimé du temps de travail),¹⁹¹ principales **tâches et activités** à réaliser (en moyenne 8 à 10 par responsabilité), **livrables éventuels** (notamment pour les postes en CPS).
- **Profil recherché** : diplôme, expérience (sectorielle, contextuelle, etc.), compétences, connaissances et aptitudes (méthodes, processus, bailleur, etc.) qualités personnelles, langues (préciser le niveau attendu). Vous pouvez tâcher de distinguer ici ce qui est essentiel/incontournable de ce qui est préférable/un atout.
- **Critères de sélection des candidatures**, pour les différentes étapes de la sélection (sur CV, entretien), notamment dans le cadre d'un CPS - le remplissage d'une grille de sélection étant nécessaire pour justifier de la sélection.

Parallèlement au développement de la fiche de poste, il vous faudra également clarifier **la nature du contrat** qui sera proposé aux futur.e.s candidat.e.s. Trois modalités contractuelles pourront être envisagées selon les cas de figure :

- **Un contrat de travail**, pour les personnels expatriés qu'ils soient externes à l'agence (y compris pour les fonctionnaires en détachement de leur administration) ou bien détachés temporairement de leur poste au siège, ou pour les personnels recrutés sous contrat de droit local¹⁹² lorsque l'agence a la possibilité d'être employeur direct dans le pays concerné¹⁹³ ;
- **Un contrat de travail via une société prestant le service de tiers employeur pour le compte d'Expertise France**,¹⁹⁴ notamment dans les pays dans lesquels EF n'est pas (encore) formellement enregistrée, pour les personnels nationaux ;
- **Un CPS d'expertise individuelle**, qui concerne principalement les missions d'expertise ponctuelle ou forfaitaire dont l'ensemble des livrables et la durée sont clairement définis.

(190) *Le Référentiel métiers* recense les différentes fonctions existantes au sein de l'agence. Il sert de cadre de référence pour chacun sur les rôles et responsabilités, les compétences requises et les trajectoires professionnelles possibles pour chaque fonction.

(191) En l'absence de poste dédié au sein de l'équipe projet, il faudra veiller à ce que les éventuelles responsabilités thématiques/transversales incombant au poste (Genre - notamment pour les projets marqués CAD 1 - SERA, Sécurité...) soient explicitement intégrées dans la fiche de poste.

(192) Dans la mesure du possible, EF privilégie le recrutement de collaborateurs ou collaboratrices du pays concerné via des contrats de droit local, pour des raisons opérationnelles (connaissance du contexte, des acteurs et de la langue, facilité de déploiement, etc.), stratégiques (ancrage local de l'agence à moyen/long terme, renforcement de capacités nationales), environnementales (réduction des déplacements internationaux) et budgétaires (en lien avec le critère Efficience du Référentiel Projet).

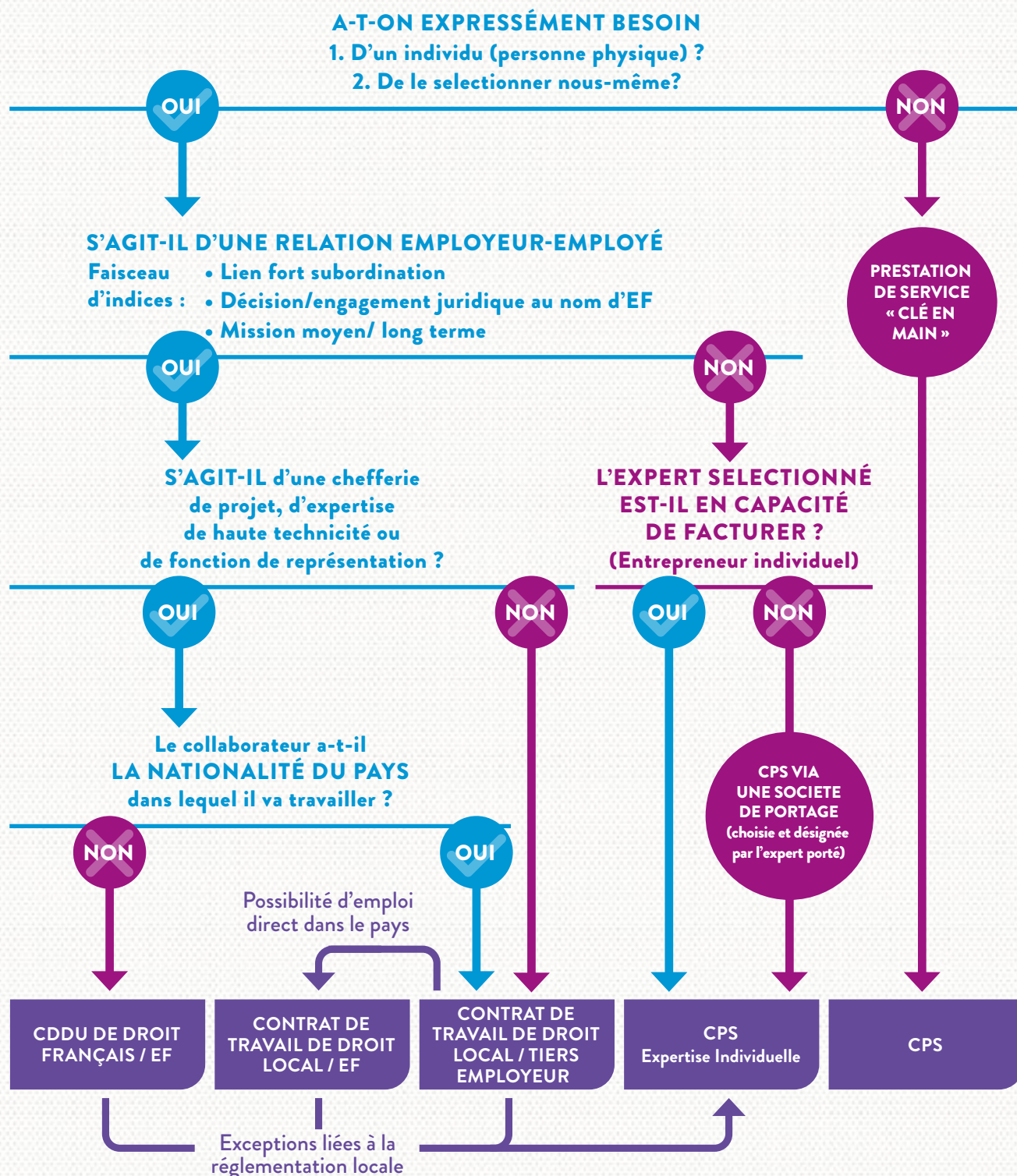
(193) Pour les recrutements de personnels nationaux, la décision de devenir employeur direct sur le terrain revient à la Direction générale et repose sur plusieurs conditions, telles que disposer d'un statut dans le pays et avoir les ressources suffisantes. A ce sujet, il convient de se rapprocher de la DRH pour une analyse des conditions de faisabilité et la réalisation d'une éventuelle étude juridique pour connaître l'environnement et la réglementation locale.

(194) On désigne par « tiers-employeur » une relation tripartite entre un salarié, un employeur de droit (le tiers-employeur) et un employeur de fait dit « économique », ici Expertise France pour et chez qui le salarié réalise le travail pour lequel il est rémunéré.



Quel contrat choisir pour les membres de l'équipe projet ?

Le DAJ, en collaboration avec la DO, a développé un guide de contractualisation de l'expertise¹⁹⁵ qui comprend un tableau récapitulatif des types de profils et des natures de contrats afin de vous aider à choisir le contrat idoine pour chaque membre de l'équipe projet :



(195) Guide de contractualisation de l'expertise

Il faudra ensuite **estimer précisément le coût complet de chaque poste sur la durée du projet** (c'est-à-dire la rémunération + l'ensemble des charges et cotisations dont EF devra s'acquitter en France ou localement) de façon à vérifier que l'architecture proposée est en ligne avec le budget du projet¹⁹⁶ et à préciser les éventuelles modalités de passation de contrat à suivre (tiers employeur ou CPS EI) :

- **Pour les collaborateurs.trices recrutés en contrat de travail**, l'élaboration d'un devis se fait en collaboration avec votre référent.e RH au sein du pôle Mobilité internationale du département des Ressources humaines. Pour que votre référent.e RH puisse établir le chiffrage, il faudra pour cela lui transmettre la fiche de demande de simulation.¹⁹⁷ Le devis sera alors établi selon la politique de rémunération liée à la mobilité internationale en vigueur.¹⁹⁸ Différents éléments connexes seront à clarifier à ce stade, que ce soit au niveau du package de mobilité à l'international (prime d'expatriation et autres avantages),¹⁹⁹ de la fiscalité²⁰⁰ ou bien des formalités migratoires.²⁰¹ Pour les personnels nationaux recrutés en contrat de droit local (emploi direct), la DRH a mis en place une méthodologie de construction de grilles salariales pays et pourra vous apporter son appui (lorsqu'une USP existe dans le pays concerné, c'est elle qui a la charge de vous appuyer directement).
- **Pour les collaborateurs.trices recrutés en CPS d'expertise individuelle**, la mise en place de ce contrat doit répondre aux procédures internes de passation de contrats selon le cadre défini pour les CPS EI, et dépendent donc des mêmes étapes de validation en fonction du montant estimatif du contrat.²⁰² A noter que les experts recrutés dans le cadre d'un CPS sont complètement indépendants en ce qui concerne les démarches relatives aux questions migratoires, fiscales, douanières, sociales, juridiques, etc.
- **Pour les collaborateurs.trices recrutés à travers une société de tiers employeur**, il va falloir s'assurer qu'un support contractuel existe (en vigueur et avec de la disponibilité budgétaire) et si ce n'est pas le cas, il faudra en établir un. La CCA coordonne la passation de ces contrats afin d'assurer une bonne mutualisation du besoin et d'établir un support en capacité d'accueillir l'ensemble des projets en cours et à venir sur la zone concernée. La mise en place de ce contrat doit répondre aux procédures internes de passation de contrats, et dépendent donc des mêmes étapes de validation en fonction du montant maximum envisagé pour ce contrat : ANO CCA de lancement requis entre 100K et 200K, ou délivré par le DAJ au-delà, etc.).²⁰³



Comprendre la relation contractuelle entre EF et les collaborateurs dans le cadre d'un contrat de travail via une société de tiers employeurs

Définition et rôle du tiers employeur : Dans les pays où EF n'a pas la capacité d'employer légalement du personnel en contrat de travail de droit local, l'agence recourt aux services d'un tiers employeur pour embaucher des collaborateurs. Un tiers employeur, souvent désigné en interne sous le terme de société de portage, est une entreprise mandatée par EF pour s'occuper de toutes les responsabilités liées à l'emploi formel. Cette entité devient l'employeur légal des salariés portés, s'occupant de l'établissement des contrats de travail et de la mise en conformité avec le droit du travail local (respect des obligations fiscales et sociales, respect des horaires, suivi des congés, sécurité au travail, droit des travailleurs, etc.).

Structure organisationnelle et relations contractuelles : Le schéma ci-après illustre la relation entre EF, la société de portage, et un salarié porté dans le cadre d'un contrat de prestation de services de tiers employeurs. EF établit un contrat de prestation de services avec la société de portage, qui est responsable de l'emploi formel du salarié. Ce dernier, appelé « salarié porté », est employé par la société de portage sous un contrat de travail de droit local, conformément à la législation du pays concerné. Bien qu'employé formellement par la société de portage, le salarié porté travaille sous la direction d'EF, créant ainsi un lien hiérarchique entre Expertise France et le salarié porté.

(196) En lien avec le critère Efficacité du Référentiel projet qui invite à optimiser la budgétisation et l'organisation de l'équipe projet pour atteindre les résultats escomptés de façon économique et dans les temps impartis.

(197) Fiche de demande de simulation financière - Mission d'Expertise Internationale

(198) Politique de rémunération liée à la mobilité internationale

(199) Fiche de synthèse des éléments composant le package d'expatriation

(200) Les salariés en contrat de travail français avec Expertise France (CDI, CDD, CDDU) peuvent bénéficier d'un conseil fiscal extérieur pris en charge par Expertise France, dès lors qu'ils effectuent à l'étranger une mission de plus de 6 mois. Les personnes sous d'autres modalités contractuelles (CPS, droit local, portage salarial) ne sont pas concernées par cet accompagnement. A noter qu'EF ne pratique pas d'égalisation fiscale, c'est-à-dire qu'elle ne compense pas le différentiel de fiscalité entre la France et le pays d'expatriation. Pour plus d'information consulter la page [Fiscalité du travail](#).

(201) Certains pays facilitent l'entrée, le séjour et le travail pour les experts de certaines nationalités. Dans les pays où EF dispose d'un statut, des facilités sont accordées pour le déploiement du personnel (visas de courtoisie, cartes de séjour spéciales, exonération de permis de travail). Quoiqu'il en soit, rapprochez-vous de l'équipe IMPL qui vous orienter sur les démarches à effectuer.

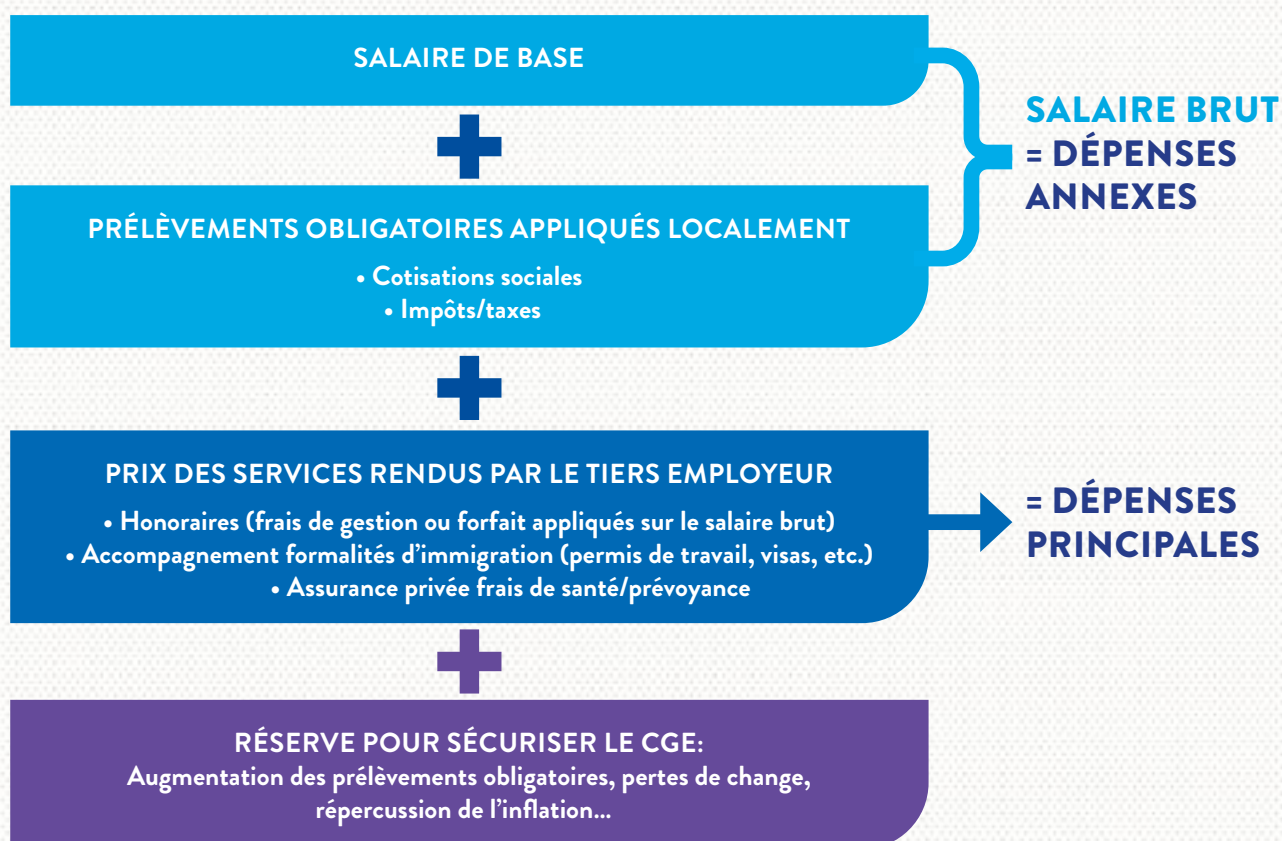
(202) Vous pourrez vous référer à la [procédure de contractualisation de CPS EI](#).

(203) Vous pouvez également vous référer à la [Boîte à outil et guide de contractualisation via un tiers employeur](#).



Processus de sélection : Le processus de sélection de ce tiers employeur est mené via la passation d'un marché de prestation de services de tiers employeur. Il est important de noter que le contrat avec le tiers employeur est distinct et ne doit pas être confondu avec les contrats destinés à la gestion des experts, qui nécessitent un autre type de document contractuel.

Décomposition des coûts : Le schéma suivant présente une décomposition détaillée du coût global employeur (CGE) lors de l'utilisation d'un tiers employeur. Il illustre les différents composants qui s'additionnent pour former le coût total lié à l'emploi d'un salarié.



3. RECRUTER ET CONTRACTUALISER L'ÉQUIPE PROJET

Une fois l'organigramme stabilisé, les fiches de poste développées et la nature de chaque contrat déterminée, la phase de recrutement de l'équipe peut démarrer afin de mobiliser l'expertise et les compétences nécessaires à l'atteinte des résultats du projet (en lien avec le critère Savoir-Faire du Référentiel Projet).

Il est recommandé à ce stade de développer un **plan de recrutement** afin de synthétiser le cadre contractuel et budgétaire de chaque poste et de planifier précisément les principales étapes de recrutement qui seront suivies.

| CADRE CONTRACTUEL | | | | | | | |
|-------------------|--------------|------------------|---|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Intitulé du poste | Localisation | Statut (Int/Nat) | Type de contrat (salarié, CPS, portage) | Service/DT de rattachement | Rattachement hiérarchique (N+1) | Date de prise de poste ciblée | Durée estimée du contrat |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| CADRE BUDGÉTAIRE | | | | |
|-------------------|--|----------------------|--|------------------|
| Intitulé du poste | Rémunération mensuelle prévue (coût complet) | Coût total budgétisé | Source de financement (contrat bailleur) | Ligne budgétaire |
| | | | | |
| | | | | |

| CALENDRIER RECRUTEMENT | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------------|--------------------------|---|------------------------------------|--------------|----------------|----------------------|------------|
| Intitulé du poste | Responsable du recrutement | Rédaction fiche de poste | Publication annonce (GEX, sites spécialisés...) | Analyse candidature (shortlist CV) | Entretien RH | Test Technique | Entretien techniques | Validation |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Le format du **plan de recrutement** est à adapter en fonction de la nature des contrats qui seront proposés (contrat de travail, portage, CPS)⁽²⁰⁴⁾ mais également de la structure propre au département ou pôle (étapes de recrutement, collaborateurs.trices impliqués à chaque étape, processus de validation finale, etc.). Une fois le plan de recrutement d'ensemble élaboré, vous pouvez également développer un **rétroplanning détaillé** pour chacun des postes⁽²⁰⁵⁾ puis le communiquer aux interlocuteurs impliqués aux différentes étapes afin de garantir leur implication le moment venu (pour développer ou corriger un test écrit, pour participer à un entretien RH, etc.). Les processus de recrutement (ou d'achat pour le portage et les CPS) peuvent alors être lancés selon la chronologie et les procédures prévues à cet effet. Un **kit recruteur** composé de fiches pratiques et d'outils de recrutement adaptables est à votre disposition⁽²⁰⁶⁾ pour vous orienter aux différentes étapes des processus de recrutement et optimiser l'usage de GEX, l'outil de recrutement de l'agence.⁽²⁰⁷⁾

(204) Les contrats de portage et les CPS sont « techniquement » des achats de service et ont donc plutôt vocation à figurer dans le Plan de Passation des Contrats (PPC) mais peuvent également être suivis dans le plan de recrutement de façon à disposer d'une vision d'ensemble sur les processus de recrutement à mener.

(205) Voir par exemple l'outil *Planning prévisionnel du recrutement* dans le kit du recruteur.

(206) *Kit du recruteur*.

(207) Seules les personnes ayant suivi la formation à son utilisation peuvent accéder à GEX pour poster des annonces et gérer des appels à candidatures. La plateforme permet également de poster sur d'autres job boards ou agrégateurs, dont les spécificités sont précisées dans les annexes du mode d'emploi GEX pour la DO.



Bonnes pratiques pour le recrutement des talents

• En sus de la description détaillée apparaissant dans le profil de poste (ou les termes de référence) développé précédemment, **l'annonce de recrutement** comportera également des informations sur le cadre contractuel proposé (nature et durée du contrat, honoraires /salaire,²⁰⁸ avantages divers, temps de travail, localisation du poste, environnement sécuritaire, date de prise de poste souhaitée) et sur les modalités de candidature (date limite, contenu du dossier de candidature, lien pour candidater, étapes du processus). Il importe de clarifier ces éléments en lien avec le ou la Réfèrent.e RH de votre département de façon à garantir l'harmonisation du cadre contractuel proposé aux futur.e.s collaborateurs ou collaboratrices à poste égal et/ou dans un même pays, pour éviter tout sentiment d'iniquité au sein des équipes.

• **La diversité des profils** (nationalité, mixité/parité, handicap, langues...), notamment sur les postes managériaux, est une valeur RH forte qu'Expertise France souhaite affirmer dès l'étape du recrutement, en lien avec le critère Inclusion du Référéntiel Projet. Afin de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, il est ainsi recommandé de préciser clairement dans l'annonce de recrutement que la personne recherchée pour le poste peut être une femme ou un homme (ajout de la mention « H/F » dans le titre), ou encore s'assurer de gommer tout adjectif ou expression qui implique s'adresser uniquement à un candidat masculin. Afin de favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap, l'annonce pourra comporter une mention spécifique (par exemple « Conformément à la réglementation, tous nos postes sont ouverts au recrutement de travailleurs handicapés »), tout en précisant, au-delà des compétences requises, les conditions et l'environnement de travail, les contraintes (physiques, cognitives, organisationnelles...) et les spécificités du poste.

• A compétence égale, vous êtes encouragés à **favoriser le recrutement d'experts issus de la sphère publique ou des partenaires institutionnels** signataires d'une convention-cadre pérenne avec l'agence, quand cela est possible, en lien avec la mission d'EF visant à valoriser au maximum l'expertise publique française dans les projets qu'elle met en œuvre.

• **La stratégie de diffusion des annonces** de recrutement doit être adaptée pour chaque poste. Ainsi, on privilégiera l'outil de recrutement d'EF (GEX) pour identifier des profils internationaux, tout en relayant les annonces concernées en interne (pour favoriser la mobilité entre projets et la mobilité siège-terrain, à travers les canaux des partenaires institutionnels (organismes publics avec lesquels EF a une convention pérenne de partenariat) et sur les sites spécialisés dans le champ de la coopération internationale (Coordination Sud, Reliefweb, DevelopmentAid, etc.). Les canaux de diffusion nationaux pertinents seront utilisés pour les recrutements des collaborateurs et collaboratrices recruté.e.s localement (agence de l'emploi nationale, site local spécialisé du secteur développement ou de l'humanitaire, annonce dans un journal national ou local, etc.). Il est également recommandé de diffuser les annonces sur les canaux de communication des projets (LinkedIn, Twitter, etc.), ou de demander une mise en valeur sur les canaux de communication d'EF.²⁰⁹

• Une fois les candidatures intéressantes présélectionnées (3 à 5 en moyenne), il est recommandé de **combinaison une phase d'entretien RH** - visant à vérifier la compréhension du poste par le candidat, son adéquation avec la « culture d'entreprise EF », son positionnement de manager/managé, son savoir-être, ses motivations pour le poste, son potentiel d'évolution, ses prétentions salariales, sa résistance au stress en environnement sécuritaire dégradé... - **avec une phase d'entretien technique** - visant à vérifier les compétences techniques du candidat, ses aptitudes et sa créativité pour la résolution de problème - généralement à travers un entretien avec un.e référent.e métier (par exemple un.e CAF pour le recrutement d'un.e RAF, un.e Coordinateur.trice SERA pour un poste de Chargé.e de SERA, la Conseillère Genre pour un poste de Conseiller.e Genre), éventuellement précédé d'un test technique écrit (questions ouvertes, étude de cas, etc.) réalisé sur table ou à distance.

• L'expérience candidat étant un vecteur essentiel de l'image de l'agence, il est essentiel d'**apporter un retour à tous les candidats non retenus**. Ceux qui ont été reçus en entretien feront l'objet d'un feedback constructif, par téléphone dans la mesure du possible. Ceux dont le CV n'a pas été retenu feront l'objet d'une réponse via GEX. Certains CV intéressants mais non-sélectionnés peuvent par ailleurs venir alimenter le vivier d'expertise sur GEX afin de pouvoir être mobilisés dans d'autres contextes ou pour d'autres missions.

(208) On se contentera de mentionner ici une fourchette de rémunération exprimée en montant brut mensuel à négocier selon profil et expérience, accompagnée d'une description des éventuels avantages (package expatriation, etc.).

(209) Cette demande est à envoyer à communication@expertisefrance.fr.

Une fois les personnes identifiées, elles doivent **obligatoirement faire l'objet d'un filtrage (due diligence)** pour vérifier leur honorabilité, selon les principes suivants :

| Type de contrat | Responsable |
|--|---|
| CDDU | <p>Filtrage du co-contractant (le salarié), selon les cas de figure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'un personnel projet : vérification par l'équipe du Département opérationnel concerné (thématique ou géographique) au sein de la DO - Recrutement d'un personnel USP : vérification par le responsable RH de l'USP |
| Contrat de travail via un tiers employeur | <p>Filtrage de la société de portage (et sa gouvernance), uniquement lors de la signature du contrat avec cette dernière.</p> <p>Filtrage pour chaque salarié porté</p> |
| CPS | <p>Filtrage du co-contractant, selon les cas de figure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contractualisation directe avec un expert (le contrat est à son nom) : vérification de l'expert. - Contractualisation avec un expert via son entreprise (le contrat est au nom de son entreprise) : vérification de l'entreprise et de sa gouvernance (donc l'expert). - Contractualisation avec un expert via un cabinet de recrutement/une société de portage : vérification du cabinet, de sa gouvernance et de l'expert. |

La demande de filtrage, quel que soit le type de contrat, s'effectue en complétant un formulaire en ligne.⁽²¹⁰⁾ A noter que si plusieurs filtrages sont nécessaires (ex : une entité et son représentant légal), le formulaire doit être complété deux fois. L'équipe doit dans tous les cas attendre l'accord de la Conformité pour contractualiser avec la personne objet de la vérification.

Après avoir reçu l'accord de la conformité, les collaborateurs recrutés peuvent être contractualisés selon les procédures prévues au regard de la nature du contrat proposé (CDDU, contrat de travail via un tiers employeur ou CPS). La signature doit être précédée d'un rappel des principales dispositions du contrat et de ses annexes (règlement intérieur, code de conduite d'EF, etc.). Pour les collaborateurs ou collaboratrices expatrié.e.s, certaines démarches spécifiques sont à prévoir en parallèle de la signature du contrat de travail (création d'un dossier personnel, affiliation à la sécurité sociale, souscription d'une complémentaire santé et des assurances, *tax briefing* de départ sur la fiscalité, etc.).⁽²¹¹⁾

Attention, certains bailleurs peuvent demander à valider les profils de certains experts avant contractualisation. Il faut bien s'assurer des dispositions prévues à ce sujet dans le contrat bailleur et de ses modalités (simple information, avis de non-objection, etc.) avant d'engager la contractualisation, au besoin avec l'appui de la Cellule Contrats et Achats (CCA) de la DO.

(210) [Formulaire de filtrage](#)

(211) Vous pouvez vous référer pour cela au [Guide de gestion des experts](#).

4. INTÉGRER ET FORMER L'ÉQUIPE PROJET

Une fois les personnes formellement contractualisées, elles vont pouvoir **prendre leurs fonctions au sein de l'équipe**, que ce soit au siège ou bien au sein du bureau d'EF sur le terrain (ou bien du bureau d'une institution partenaire du projet ou d'un membre de l'Equipe France selon les cas de figure) :

- Tous les collaborateurs et collaboratrices opérant pour EF à l'étranger, et ce quelle que soit la modalité de contractualisation (CDDU, contrat de travail via un tiers employeur, CPS EI intervenant pour Expertise France à l'extérieur de son pays) doivent d'abord remplir un formulaire (*Deployment Security Clearance* pour les personnels déployés ou *Recruitment Security Clearance* pour les personnels recrutés localement) lors de leur prise de poste.²¹² Cette fiche apporte une vision complète du personnel de l'agence sur le terrain. Elle doit être modifiée et renvoyée à chaque changement de situation (renouvellement de contrat, changement de domicile, fin de mission sur le terrain, etc.). Les informations recueillies servent également à alimenter le dispositif STAT géré par le Département sécurité des opérations afin de pouvoir protéger ces personnes en cas de crise.²¹³
- Le DSI peut être mobilisé pour doter les nouveaux collaborateurs et collaboratrices des outils informatiques leur permettant d'être directement opérationnels (ordinateur, accès réseau, habilitation aux applications internes, création d'une adresse mail EF, etc.).²¹⁴
 - Pour un collaborateur du siège, la remise des équipements informatiques est faite contre signature d'une fiche de remise de matériel qui rappelle l'obligation de restitution en bonne condition à la fin du contrat.
 - Pour un collaborateur du terrain, les équipements peuvent être achetés localement ou via le DSI sur demande.
- La préparation logistique du départ (*Deployment / Recruitment Security Clearance*, ordre de mission,²¹⁵ formalités migratoires,²¹⁶ passeport de service,²¹⁷ voyage, etc.) et l'installation (déménagement, logement,²¹⁸ scolarisation, etc.) des personnels expatriés et de leurs éventuels ayants-droits dans le pays concerné sont appuyées par le ou la CP ou AP du projet, et par les USP dans les géographies où elles existent, selon les dispositions prévues dans le contrat de travail, le guide de gestion des experts²¹⁹ et la politique voyages de l'agence.²²⁰
- Certains départements ont également développé des checklists pour la préparation au départ de collaborateurs.trices sur le terrain.

Dans les premières semaines suivant la prise de fonctions, la **période d'intégration** comprend généralement :

- La remise des principaux documents stratégiques et de présentation institutionnelle d'Expertise France²²¹ et du groupe AFD.²²²
- La remise du livret d'accueil, rassemblant toutes les informations pratiques pour guider les nouveaux arrivants travaillant au siège.²²³ Des documents similaires sont également disponibles dans certains bureaux terrain de l'agence, notamment là où des USP sont déployées. A noter que pour les personnes du siège, une session d'intégration RH est organisée tous les mardis à 14h30 (les nouveaux arrivants sont inscrits automatiquement à ces sessions).²²⁴

(212) *Formulaires à remplir en suivant ce lien.*

(213) Un personnel non déclaré est un personnel invisible pour la sûreté. Il convient donc d'être particulièrement vigilant sur ce point qui peut impliquer de très graves conséquences en cas de crise (non prise en charge).

(214) A travers l'outil *Support*, le catalogue de services du DSI.

(215) Toute mission réalisée pour le compte d'EF requiert la délivrance préalable d'un ordre de mission (OM). Lorsque la mission implique un déplacement vers ou dans une zone classifiée orange ou rouge par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, l'OM est signé par le Directeur de la DSO.

(216) En matière d'immigration, chaque pays a ses propres règles. Il est souvent nécessaire de réaliser des démarches avant l'arrivée du collaborateur : obtenir des lettres d'invitation de l'ambassade, du bailleur, du ministère partenaire, effectuer des demandes d'exonération de permis de travail, etc. *Pour en savoir plus sur les formalités migratoires.*

(217) Lorsque la détention d'un passeport de service est indispensable à la réalisation de la mission et au déploiement sur le terrain, l'agence peut en demander la délivrance pour le collaborateur et, le cas échéant, ses ayants-droits. Avant la constitution de tout dossier de demande de passeport de service, il est obligatoire de contacter le référent passeports de service afin de confirmer ou non la nécessité de déposer un dossier de demande. *Pour plus d'informations, consultez la Procédure passeport de service.*

(218) Pour le choix du domicile d'un collaborateur expatrié en zone orange ou rouge, selon la classification du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, il convient de se rapprocher du DSO en amont afin d'obtenir un avis écrit. Cette approbation repose sur le contrôle de la conformité de l'installation dans les zones géographiques considérées comme présentant le moins de risque.

(219) *Guide de gestion des experts*

(220) *Politique voyages*

(221) En particulier les documents suivants : *Bilan et Perspectives 2023-2024*, *COM 2024-2026 d'EF*, *Organigramme de l'agence*, *Foire aux questions*. Vous pouvez également consulter les glossaires répertoriant les termes et acronymes utilisés à Expertise France, à l'AFD et dans le cadre des projets de l'Union européenne.

(222) AFD Groupe Stratégie 2023-2027, AFD Groupe POS5.

(223) *Livret d'accueil*

(224) Cette session est l'occasion de fournir aux arrivant.e.s des informations sur les mécanismes de signalement de cas de harcèlement moral, sexiste ou sexuel, accompagné des contacts de la personne référente au sein des RH et des Représentants du personnel ainsi que de l'adresse mail où effectuer d'éventuels signalements (qvt@expertisefrance.fr).

- La réalisation du parcours d'intégration composé d'une présentation du Groupe AFD, du fonctionnement de l'Agence (écosystème, missions, valeurs...), de formations obligatoires portant sur le code de conduite, la cybersécurité ou encore la sensibilisation aux risques psychosociaux, ainsi que d'une présentation des diverses applications internes (Magellan, Atlas, AEGIS, etc.).²²⁵
- La réalisation de parcours métiers (Devenir Opérationnel niveau 1 et niveau 2), incluant des tutoriels et formations en présentiel ou en classe virtuelle, a pour objectif d'accompagner les nouveaux collaborateurs durant leurs premiers mois d'intégration, en les formant aux outils et processus internes, en leur fournissant les ressources nécessaires pour devenir opérationnels.
- L'organisation de sessions de briefings d'intégration opérationnelle visant à faciliter la compréhension du projet et l'appropriation des enjeux du poste (présentation du projet et des partenaires, du fonctionnement du département/pôle, des principaux outils et procédures de gestion de projet, des principaux outils et procédures de gestion administrative et financière, de la politique et des outils SERA, des enjeux liés au genre pour les projets CAD 1 et 2, des activités d'EF dans le pays et la région, etc.). Il est recommandé d'élaborer un planning spécifique de façon à planifier des sessions d'échange (en présentiel ou en distanciel, selon les cas) avec l'ensemble des interlocuteurs pertinents de l'équipe projet, du département et des services d'appui transverse, au siège comme sur le terrain,²²⁶ voire avec les partenaires clés.
- Une induction sécurité organisée par le Département sécurité des opérations afin d'appréhender l'organisation, les moyens et les outils dédiés à leur sécurité (en lien avec le Manuel permanent de sécurité).²²⁷
- L'organisation d'un entretien de suivi entre le/la collaborateur.trice et son/sa manager (N+1) à la fin de la période d'essai prévue dans le contrat visant à faire le bilan de ses premiers mois et de confirmer/infirmier la validation de sa période d'essai.²²⁸

Après la période d'intégration, des **actions de formation spécifiques** peuvent également être programmées pour renforcer certaines compétences clé exigées dans la tenue du poste.²²⁹ Ces actions peuvent notamment concerner :

- La formation à la Gestion du Cycle de projet EF visant à renforcer la maîtrise des outils et processus à utiliser au fil du cycle de projet, en lien avec les principales procédures et le Référentiel Projet de l'agence.²³⁰
- Les formations « métiers », de « spécialisation » ou de « perfectionnement » disponibles sur la plateforme de formation AEGIS ou sur demande pour permettre aux collaborateurs et collaboratrices de se former afin de renforcer ou d'acquérir de nouvelles compétences en lien avec les spécificités de leur poste (Introduction à la Communication,²³¹ Formations SERA,²³² Attribuer et gérer des contrats de subventions, MOOC Genre et Développement,²³³ Formation GEX, etc.)
- La formation sécurité terrain (FST) qui est une préparation au départ structurée autour d'apports théoriques, de cas pratiques et de retours d'expérience, permettant de fournir un socle de compétences en matière de sûreté et de sécurité en environnement isolé. Elle est obligatoire pour les collaborateurs déployés par Expertise France, ou missionnés par Expertise France, et doit être réalisée de préférence avant le départ sur le terrain (mission et déploiement). Elle se décline en trois niveaux (FST1, FST2 et FST3) adaptés à la zone de déplacement et aux menaces spécifiques qui y sont liées (terrorisme, criminalité, risque politique et social).²³⁴ Des formations sécurité terrain locales (FST-L) peuvent également être mises en place sur le terrain par le Département sécurité des opérations afin de former les collaborateurs recrutés localement.
- Des formations ad-hoc à organiser en externe en fonction des besoins et des spécificités du poste (ex : formation à l'éco-conduite ou à la maintenance préventive pour les chauffeurs, formation aux premiers secours, management d'équipe, etc.).

(225) Les parcours sont disponibles sur AEGIS, la plateforme de formation et de gestion des carrières de l'agence. Ils sont accessibles à l'ensemble du personnel présent sur AEGIS.

(226) Cette étape est particulièrement importante pour assurer une bonne « passation de témoin » entre l'équipe qui a assuré le développement du projet (en particulier le ou la CP qui a piloté cette phase) et celle qui va assurer sa mise en œuvre (en particulier le ou la Chef.fe de projet). C'est généralement à ce moment-là que le centre de gravité de la chefferie de projet se délocalise du siège vers le terrain.

(227) Les inductions sécurité ont lieu en visioconférence et sont organisées une fois par mois. Les collaborateurs peuvent s'y inscrire via [un formulaire disponible via ce lien](#).

(228) Fiche entretien suivi période d'essai

(229) Les besoins en formation sont identifiés lors des campagnes de recueil des besoins collectifs et/ou individuels. Ces besoins sont arbitrés conjointement entre le management et la DRH.

(230) Cette formation est proposée aux équipes opérationnelles siège et terrain, en présentiel et en distanciel (équivalent 35h de formation).

(231) Cette formation est organisée chaque mois, en alternant les séances en présentiel, réservées aux collaboratrices et collaborateurs du siège, et celles en visioconférence pour celles et ceux basés sur le terrain. Vous pouvez retrouver toutes les dates de formation et vous inscrire directement sur AEGIS.

(232) Les formations SERA s'adressent tout particulièrement aux collaborateurs et collaboratrices amené.e.s à être impliqué.e.s, dans le développement et la gestion du dispositif SERA du projet (Chef.fe de projet, Chargé.e de suivi & évaluation, CP, etc.). A la formation dite « de base » (équivalent 25 heures), s'ajoutent 3 formations de perfectionnement, qui portent sur le cadre logique, la théorie du changement, et le plan de suivi-évaluation. Les collaborateurs et collaboratrices peuvent s'inscrire directement sur AEGIS. La demande sera alors validée (ou non) par le Manager puis par le pôle Formation.

(233) Le MOOC « Genre et Développement » est proposé en libre accès sur la plateforme de formation AEGIS ([Chapitre 1](#)) - ([Chapitre 2](#)). Initiative conjointe d'EF, du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères français, et de l'AFD, ce MOOC cherche à promouvoir « l'approche intégrée du genre » dans les pratiques des professionnels de la coopération et du développement, afin de les faire évoluer pour mieux lutter contre ses inégalités.

(234) Pour vous inscrire ou inscrire l'un de vos collaborateurs à l'une des sessions de formation programmées, vous devez vous rendre sur Magellan. Pour toute question, vous pouvez envoyer un courriel à formation.securite@expertisefrance.fr.

5. FORMALISER LES RESPONSABILITÉS ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Une fois l'équipe recrutée et installée, il convient de traduire la structure organisationnelle choisie dans un cadre de fonctionnement reposant sur des responsabilités claires de chaque membre de l'équipe et des mécanismes de coordination interne robustes. Le manque de communication interne et de clarté sur le rôle de chacun est en effet souvent source de tensions, en particulier entre équipes programme et services support et entre équipes siège et terrain, et d'inefficacité, lorsque les ressources humaines ne sont pas utilisées de façon optimale.

a. Mettre en place un RACI

Pour cela, une bonne pratique consiste tout d'abord à **mettre en place un RACI**²³⁵ permettant de visualiser le rôle de chacun des membres de l'équipe dans les différents aspects de la gestion du projet et donc de répondre à la question « Qui fait quoi ? ». Concrètement, développer un RACI consiste à élaborer un tableau ou une grille, dans laquelle est indiqué qui réalise (R), qui approuve (A), qui contribue (C) et qui est informé (I) pour chacun des principaux processus de gestion du projet identifiés préalablement (ex : recruter du personnel, lancer un achat, conduire un processus d'appel à propositions, développer et suivre la planification du projet, réaliser le suivi budgétaire mensuel, développer et valider un rapport bailleur, etc.), comme sur le modèle suivant.²³⁶

De façon générale, il est recommandé de développer votre RACI en suivant 3 principes directeurs :

- **Responsabilisation** : les personnes qui occupent des fonctions à responsabilité (managers) doivent avoir les moyens et l'autorité nécessaire pour exercer leurs responsabilités. En particulier, le ou la Chef.fe de projet doit être le centre de gravité du pilotage opérationnel et budgétaire du projet ;
- **Redevabilité** : des mécanismes de redevabilité interne et externe doivent être en place afin de contrôler l'action des personnes en charge de l'exécution des processus de gestion, en respect des règles EF et bailleur (seuils d'engagement des dépenses, processus de validation...etc.) ;
- **Décentralisation** : en lien avec la stratégie de décentralisation de l'agence, le RACI doit permettre de formaliser les transferts de prérogatives et de responsabilités nécessaires pour permettre un pilotage des projets au plus proche du terrain.²³⁷

| | Equipe siège | | | | | | | | | | Expertise externe | Equipe terrain | | | | | | | |
|--|--------------|------|------|------|----|---------------|--------------|----|-----|----------------|-------------------|----------------|-----|------|-----|-----|-----|------------------|-----------------|
| | AP | CP | CU | CPAF | RP | Référent SERA | Référent Com | DT | CAF | PATT (experts) | | EE | CdP | RAF | CSE | PFS | CAM | Coordo régionaux | Cabinet portage |
| MISE EN ŒUVRE PROJET | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relations institutionnelles et partenariales, gouvernance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relation avec le bailleur au siège | | | R | C | | C | | | | C | | | C | | | | | I | |
| Relation avec le bailleur et l'Equipe France sur place (AFD, DUE, Ambassade de France, ETI) | | | R2/C | C | | C | | | | | | | R | | | | | C | |
| Représentation EF sur le terrain auprès des autorités nationales/ locales, bailleurs, partenaires, bénéficiaires, PTF... | | | R2/C | C | | C | | | | | | | R | | | | | C | |
| Tenue d'échanges réguliers avec l'ensemble des parties prenantes au(x) projet(s) | | | R2/C | C | | C | | | | | | | R | | | | | I | |
| Développement d'éléments de langage, mémos et notes d'informations | | | R2/C | C | | A | | | | | | | C | | | | | C | |
| Gestion des instances de gouvernance du projet (Comités Techniques, Comités de suivi, COPI...): production des documents, organisation, animation, reporting, etc. | | | | | | | | | | C | | | | | | | | I | |
| Pilotage interne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration du Reporting Pilotage Projet/ RPP (mensuel) | | C | R2/C | C | A | A2 | | A4 | A3 | | | | R | C | | | | | |
| Reporting interne équipe terrain (mensuel) | | | C | I | I | I | | | | | | | R | C | | | | | |
| Communication des indicateurs de redevabilité interne (THEMA, COM, ODD) | | | | R | C | | I | C | | I | | | | | | | | | |
| Réalisation des revues semestrielles et annuelles | | C | R2/C | C | I | A | C | | A2 | | C | | R | C | C | | | | |
| Mise à jour de la planification opérationnelle (semestrielle) | | | | C | C | | I | | | | C | | | | | | | | |
| Mise à jour des données dans Atlas | | | | | | | | | | | | | | | | | R | | |
| Revue et ajustement des risques | | R2/C | C | | C | | | | | | C | | | R3/C | | | | | |
| Gestion contractuelle bailleurs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Demandes d'ANO | | C | R | | I | A | | | | | | | C | C | | | | | |
| Demandes d'avenants | | C | R | | C | A | | | | | | | C | C | | | | | |
| Demandes de versements | | R | C | | I | A | | | | | | | C | C | | | | | |
| Gestion de l'expertise (EI, CPS) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rédaction du profil d'expert recherché (Tdr et/ou cahiers des charges) | | I | R2/C | C | | A | | | | C | | | R | C | | | | | |
| Préparation du dossier de consultation | | | | | | A | | | | R | | | | A | | | | | |
| Publication des TdR via GEX et réception des candidatures | | C | R | | | | | | | I | | | I | I | | | | | |

Formaliser un RACI dès le lancement du projet permet généralement à l'équipe de gagner en efficacité (en limitant les doublons et les gaps de responsabilité), en qualité (en faisant jouer pleinement à chacun le rôle pour lequel il ou elle est compétent.e) et en conformité (respect des procédures définies) sur les processus de gestion récurrents.

(235) RACI est un l'acronyme en anglais de Responsible, Accountable, Consulted, Informed.

(236) Exemple développé par DEPSAN. D'autres exemples de RACI développés en interne seront mis à disposition prochainement.

(237) Lorsqu'une USP existe dans le pays concerné, vous pouvez vous référer au RACI proposé pour les services support dans le *Manuel de procédures des CAM* (ancienne dénomination des USP).

b. Etablir des délégations et mandats de signature

Afin de clarifier le fonctionnement de l'équipe, vous devez également **établir des délégations et mandats de signature** permettant de déléguer des responsabilités aux collaborateurs et collaboratrices de l'équipe amenés à signer des engagements juridiques, bons à payer, paiements ou encore ordres de mission dans le cadre de la gestion du projet. Cette formalisation pourra se faire à travers une délégation pour les salariés ou un mandat de signature pour les non-salariés. C'est le Directeur général qui signe ces documents, en vertu desquels il autorise un collaborateur, nommément cité, à signer au nom et pour le compte d'EF.²³⁸ Vous pouvez pour cela vous référer à la procédure dédiée qui détaille les cas dans lesquels un collaborateur d'Expertise France peut obtenir une délégation ou un mandat de signature et les modalités d'obtention et de consultation des délégations ou des mandats de signature.²³⁹ Afin de visualiser les délégations de signature en fonction des différents seuils d'engagement, vous pouvez ensuite développer un tableau de synthèse, comme sur le modèle suivant²⁴⁰:

| Décision N° | Nom | Prénom | Fonction | Département / Bureau | Engagements juridiques : contrats attribués par EF (marchés dont CPS.../subventions versées) Hors transactions mettant fin à un litige | ANO DAJ | BAP (Papier, ATLAS) | Paiement (virement chèque espèces) |
|-----------------|-----|--------|---------------------------------------|----------------------|---|---------|--|--|
| Bureau Alger EB | | | | | | | | |
| - | - | - | Chef de projet | Bureau Alger | < 50 000 euros | | < 50 000 euros | < 50 000 (Paiement compte local) |
| - | - | - | Adjoint - Expert national EB | Bureau Alger | | | | |
| - | - | - | Assistant Admin. | Bureau Alger | | | | |
| - | - | - | RAF | Bureau Alger | | | | |
| - | - | - | Comptable | Bureau Alger | | | | |
| - | - | - | Responsable passation de marché | Bureau Alger | N/A | | < 5000 (Bon de sortie de caisse) | < 50 000 (Paiement compte local) |
| Bureau Bases EB | | | | | | | | |
| - | - | - | Responsable bureaux régionaux - Bases | Bureau Bases | < 5 000 euros | | < 300 euros (Bon de sortie de caisse) | < 300 euros (Bon de sortie de caisse) |
| - | - | - | Assistant Admin. FI - Bases | Bureau Bases | N/A | | < 300 euros (Bon de sortie de caisse) | < 300 euros (Bon de sortie de caisse) |

c. Définir des mécanismes de coordination et de reporting interne

Enfin, afin de fluidifier la communication au sein de l'équipe projet et de favoriser un suivi opérationnel efficace, il est également recommandé de **définir les mécanismes de coordination et de reporting interne** à mettre en place au niveau de l'équipe sur le terrain (réunion d'information hebdomadaire, réunion de coordination opérationnelle, etc.) et entre l'équipe basée sur le terrain et au siège (réunion de suivi mensuel, revue de projet semestrielle, rapport mensuel, etc.). Vous pouvez pour cela développer un tableau permettant de visualiser clairement les objectifs, les participants et la temporalité de chaque type de réunion (ou de rapport) afin de permettre à chaque membre de l'équipe d'intégrer ces moments clés dans sa planification individuelle. Lorsqu'une USP existe, il est recommandé de prévoir des instances rassemblant les différents acteurs de l'écosystème EF local pour favoriser une collaboration et un dialogue harmonieux entre les différentes équipes projet travaillant au sein d'un même bureau sur le terrain, condition essentielle du bon fonctionnement des USP au service de ces mêmes projets.²⁴¹

| PROJET CALENDRIER ANNUEL REUNIONS DE COORDINATION | | | | 2025 | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | T1 | | | T2 | | | T3 | | | T4 | | |
| Désignation réunion | Participants | Objectif / contenu | Fréquence | Jan | Fev | Mar | Avr | Mai | Juin | Juill | Aout | Sept. | Oct | Nov | Dec |
| COORDINATION BUREAU TERRAIN | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réunion coordination opérationnelle | CDP + responsables de volet + RAF | Se coordonner sur les priorités opérationnelles de la semaine, suivre le tableau de bord et le budget | 1 fois / semaine | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates |
| Réunion mensuelle du bureau | Ensemble du personnel du bureau d'EF | Partager les informations clé du mois sur le projet (actualités, enjeu, priorités, problèmes à résoudre) + vie du bureau | 1 fois / mois | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates |
| Séminaire d'équipe | Ensemble du personnel du bureau d'EF | Développer la planification stratégique du projet + le plan d'action du bureau EF | 1 fois / an (novembre) | | | | | | | | | | | insérer les dates | |
| COORDINATION SIEGE - TERRAIN | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réunion hebdo de suivi | CDP + CAF + CP | Se coordonner sur les priorités et les agendas | 1 fois / semaine | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates | insérer les dates |
| Revue de projet semestrielle | Equipe projet + CP + RP | Faire le point sur l'état d'avancement opérationnel et budgétaire du projet | 2 fois / an (avril, sept) | | | | insérer les dates | | | | | insérer les dates | | | |
| Revue de projet annuelle | Equipe projet + CP + RP | Faire le point sur les enjeux et la planification annuelle du projet au niveau stratégique, opérationnel, technique et budgétaire | 1 fois / an (janvier) | insérer les dates | | | | | | | | | | | |

(238) Le Directeur général d'Expertise France est en effet la seule personne qui représente l'agence et l'engage. Par exception, il peut déléguer sa signature aux personnes placées sous son autorité.

(239) Procédure délégations de signature et mandats de signature. Pour toute demande de délégation ou de mandat de signature, et pour répondre à toute question relative à ce sujet, vous devez vous adresser au DAJ.

(240) Exemple tiré du projet Economie Bleue en Algérie.

(241) Une proposition de comitologie pouvant être adaptée localement, pour permettre une mise en œuvre souple et efficiente, est proposée dans le *Manuel CAM* (ancienne dénomination des USP).

Déployer le cadre de planification opérationnelle & budgétaire

En lien avec le critère Pilotage du Référentiel Projet, l'une des étapes clés de la phase de lancement vise à déployer un cadre de planification opérationnel et budgétaire clair, robuste et conforme aux procédures et engagements de l'agence.²⁴² Constitué de différents outils interconnectés, pour la plupart déjà élaborés en phase de développement (étape de pré-planification), ce cadre garantira l'articulation étroite et la cohérence entre la planification des activités, du budget et des composantes transversales (plan de passation des contrats, plan SERA, plan d'action Genre, plan d'engagement environnemental et social, etc.) pour permettre l'atteinte des résultats et des changements attendus.²⁴³ L'ensemble des outils de planification ainsi mis en place serviront de socle au dispositif de pilotage du projet organisé autour de différents exercices réalisés à des moments clés de l'année à EF pour planifier et suivre l'ensemble des projets de l'agence de façon synchronisée (progression des activités, maîtrise budgétaire, gestion des risques, mesure des résultats, etc.).²⁴⁴

1. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE (TABLEAU DE BORD DU PROJET)

L'un des engagements de la Politique S&E d'Expertise France stipule que tout projet mis en œuvre par l'agence doit disposer d'un outil de planification et de suivi opérationnel permettant de suivre conjointement la planification globale, la planification annuelle, les indicateurs du cadre logique et les risques du projet. Le Tableau de bord²⁴⁵ est l'outil de planification et de suivi opérationnel standard de l'agence à utiliser « par défaut », mais vous pouvez tout à fait opter pour d'autres outils ou logiciels spécialisés à condition qu'ils remplissent les mêmes fonctionnalités.²⁴⁶ Il est développé par le ou la Chef.fe de projet, sur la base du chronogramme d'activité présenté dans l'offre, avec l'appui du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA le cas échéant. Il est ensuite actualisé régulièrement par l'équipe projet, notamment à l'occasion des revues de projets.

Les instructions qui suivent sont basées sur la structure du Tableau de bord agence, qui comprend 4 onglets dits « essentiels » : 1. Planification globale, 2. Planification annuelle, 3. Suivi des Indicateurs, 4. Gestion des risques²⁴⁷.

(242) Pour répondre notamment aux engagements de la Politique S&E et à certaines exigences liées à l'accréditation de l'agence par l'Union européenne.

(243) Avant de lancer ce processus de planification opérationnelle et budgétaire, on va d'abord s'assurer que la stratégie d'intervention proposée est toujours pertinente pour répondre aux besoins identifiés et l'adapter le cas échéant, en lien avec le critère Pertinence du Référentiel Projet. Pour cela, le ou la Chef.fe de projet va passer en revue les grandes lignes de ce qui avait été décrit dans le document de projet, si besoin en mettant à jour le diagnostic de situation initial (analyse du contexte, des acteurs, des besoins, etc.), surtout si un laps de temps important s'est écoulé depuis l'état des lieux ou si des changements majeurs de contexte ont eu lieu entre le moment du développement et le démarrage du projet (crise politique, dégradation sécuritaire, changements de priorités politiques, etc.). La mise à jour du contexte peut conduire à une actualisation de la logique d'intervention du projet, du cadre logique et/ou du budget, qu'il conviendra alors de valider avec le bailleur.

(244) Rapport de pilotage projet (RPP) chaque mois, météo des projets chaque trimestre, revues de projet annuelle (janvier) et semestrielles (avril et septembre), exercice de révision budgétaire deux fois par an (BR en mai et PA/BI en octobre).

(245) Tableau de bord

(246) Tableur Excel « maison », logiciel de gestion de projet (Monday, MS Project, logiciel de suivi-évaluation (SANSE/Logalto, etc). Vous pouvez vous rapprocher du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA de votre département pour vérifier que l'ensemble des fonctionnalités sont couvertes par la solution retenue, quitte à utiliser certains onglets du Tableau de bord en complément (pour suivre les indicateurs ou les risques par exemple). A noter qu'un ERP de gestion de projet (OGOP) est en cours de développement en vue d'un déploiement ultérieur sur l'ensemble des projets de l'agence.

(247) L'outil comprend également 3 onglets dits « optionnels » (5. Théorie du changement, 6. Ressources Humaines, 7. Suivi des recommandations) qui ne sont pas abordés ici mais peuvent également être développés à ce stade.

a. Planification globale (onglet 1)

Cette étape vise à transposer le chronogramme d'activités indicatif figurant généralement dans l'offre technique en véritable **plan d'action pluriannuel**. La planification globale du projet va ainsi permettre de détailler de façon plus fine chacune des activités prévues sur la durée d'ensemble du projet (planification par mois), tout en précisant les personnes ou entités responsables de leur mise en œuvre (en lien avec la répartition des rôles et responsabilités définies précédemment dans le RACI et le schéma contractuel du projet).

| | | | |
|----------------------------|------------------------------|---------------------------------|---|
| DO_F019_V05 | Planification globale | Dernière actualisation | 01/01/2025 |
| Code analytique: | Nom du projet: | Durée: | 36 mois |
| Montant du contrat: | Bailleur: | Date de début du projet: | 01/01/2025 Date de fin du projet: 31/12/2027 |

| RESULTATS ATTENDUS ET ACTIVITES PRINCIPALES | Groupes cibles | Responsable de la mise en œuvre de l'activité | PLANIFICATION OPERATIONELLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | Année 1 (Par mois) | | | | | | | | | | | | Année 2 (par mois) | | | | | | | | | | | | Année 3 (par mois) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | | | | | | |
| 1/ ACTIVITES DU CADRE LOGIQUE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Phase de lancement (<i>inception phase</i>) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité IN.1 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité IN.2 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité IN.3 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité IN.4 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat 1. XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 1.1 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 1.2 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 1.3 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 1.4 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat 2. XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 2.1 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 2.2 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 2.3 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 2.4 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Résultat 3. XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 3.1 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 3.2 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 3.3 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activité 3.4 - XXXXX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Au-delà des **activités du cadre logique**, il est également préconisé de faire apparaître les **activités de lancement**²⁴⁸ (ouverture du bureau, recrutements, mise en place des partenariats, etc.) **et de clôture** (réalisation de l'évaluation finale, audit...) ainsi que les principales **activités transverses de gestion de projet** (SERA, coordination, ressources humaines, communication, etc.)²⁴⁹ de façon à pouvoir les visualiser et à sanctuariser le temps et les ressources nécessaires pour les conduire.

Comme dans le diagramme de GANTT figurant dans l'offre, chaque activité est matérialisée par **une barre horizontale**, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Cette planification globale permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil le plan de travail dans son ensemble, afin de s'assurer que l'ensemble des activités pourront être réalisées pendant la période de mise en œuvre reflétée dans le contrat bailleur. Vous pourrez au besoin jouer sur l'ordonnancement et le parallélisme des activités pour identifier des marges de manœuvre et optimiser l'ensemble.

Si l'on déplie le plan sur la gauche, on peut aller encore plus loin dans le détail en renseignant les **objectifs de réalisation** de chaque activité (comme le nombre de personnes formées ou d'infrastructures réalisées par exemple). Sur la droite de l'onglet, il est également possible de renseigner **l'expertise technique** mobilisée ou/et **le budget prévisionnel** de chaque activité, à adapter selon les besoins du projet.

(248) Sauf si un plan d'action ou rétroplanning de lancement a été développé spécifiquement, tel que proposé dans l'introduction de ce chapitre consacré à la phase de lancement de projet.

(249) En lien avec le critère Durabilité du Référentiel Projet, vous pouvez également faire apparaître les éventuelles activités de renforcement de capacités nécessaires vers les partenaires et bénéficiaires pour des résultats qui s'inscrivent dans la durée (si celles-ci ne figurent pas déjà dans le cadre poique).

c. Suivi des Indicateurs (onglet 3)

Essentiel à la mise en œuvre du dispositif SERA visant à apprécier l'atteinte des résultats attendus du projet, cet onglet va permettre le suivi continu des indicateurs objectivement vérifiables définis dans le cadre logique du projet.

| SUIVI DES INDICATEURS | | | | | | | | | |
|---|------------------------------|--|-----------|----------------------------|-----------|--------------------------------|------|---------------------------------|------|
| INDICATEURS - PROJET | COLLECTE DE DONNEES | | | | | TRAJECTOIRE PREVUE | | | |
| | Définition/méthode de calcul | Source(s) de vérification, (+ modalités/outils de collecte de l'information) | Fréquence | Responsable de la collecte | Archivage | Valeur de référence (baseline) | | Valeur cible à la fin du projet | |
| | | | | | | Valeur | Date | Valeur | Date |
| OBJECTIF GENERAL: | | | | | | | | | |
| Indicateur 1 | | | | | | | | | |
| Indicateur 2 | | | | | | | | | |
| Indicateur 3 | | | | | | | | | |
| OBJECTIF(S) SPECIFIQUE(S): | | | | | | | | | |
| Indicateur 1 | | | | | | | | | |
| Indicateur 2 | | | | | | | | | |
| Indicateur 3 | | | | | | | | | |
| RÉSULTAT ATTENDU 1: | | | | | | | | | |
| Indicateur 1 | | | | | | | | | |
| Indicateur 2 | | | | | | | | | |
| Indicateur 3 | | | | | | | | | |
| RÉSULTAT ATTENDU 2: | | | | | | | | | |
| Indicateur 1 | | | | | | | | | |
| Indicateur 2 | | | | | | | | | |
| Indicateur 3 | | | | | | | | | |
| RÉSULTAT ATTENDU 3: | | | | | | | | | |
| Indicateur 1 | | | | | | | | | |
| Indicateur 2 | | | | | | | | | |
| Indicateur 3 | | | | | | | | | |
| AUTRES INDICATEURS (hors cadre logique) | | | | | | | | | |
| Indicateur 1 | | | | | | | | | |
| Indicateur 2 | | | | | | | | | |
| Indicateur 3 | | | | | | | | | |

Il est donc nécessaire de le paramétrer en phase de lancement, en cohérence avec le plan SERA qui sera élaboré en parallèle, en effectuant les actions suivantes :

- **Copier-coller les objectifs, résultats attendus et indicateurs** figurant dans le cadre logique du projet. Vous pouvez également ajouter ici des indicateurs internes que vous souhaiteriez suivre bien qu'ils ne soient pas rapportés au bailleur de fond (pour mesurer certains effets liés au renforcement de capacités ou au contexte par exemple) ;
- **Mettre en correspondance les indicateurs du cadre logique concernés avec les indicateurs agrégables d'Expertise France** (indicateurs THEMA) pour faciliter leur collecte annuelle (voir box ci-dessous) ;
- **Renseigner la définition, les sources de vérification et du reporting, les méthodes et outils de collecte de données, la fréquence²⁵¹ et la responsabilité** de la collecte de données (membre de l'équipe projet, institution partenaires, etc.) ainsi que lieu de **l'archivage²⁵²** des données recueillies pour chacun des indicateurs ;
- **Intégrer les valeurs de référence (baseline)²⁵³ et cibles**, ainsi que potentiellement les **valeurs intermédiaires/annuelles attendues (milestones)** pour chacun des indicateurs ;

Une fois le paramétrage de l'outil de suivi des indicateurs finalisé, il conviendra de préparer l'opérationnalisation du dispositif de collecte de données à travers la préparation des outils de collecte (listes de participants aux formations, test pré-post formation, questionnaires, bases de données, etc.), la formation et l'accompagnement des personnes impliquées dans la collecte (le cas échéant au sein des institutions partenaires) et la formalisation du plan SERA du projet.

(251) A minima chaque trimestre pour les indicateurs de résultats (outputs) en amont des revues de projet, et au moins 1 fois par an pour les indicateurs d'effets (outcome) en amont de la revue de projet annuelle et/ou du rapport annuel pour le bailleur.

(252) Si le projet dispose d'un espace de stockage numérique (Wimi ou autre), vous pouvez éventuellement insérer le lien vers les fichiers ou dossiers dédiés à l'archivage des sources de vérification de chaque indicateur.

(253) Engagement de la Politique SERA de l'agence pour la phase de lancement, la mise en place d'une « baseline » renseignant la situation de référence de départ est essentielle pour juger de l'évolution de la situation et les progrès réalisés au cours de la mise en œuvre du projet et une fois celui-ci terminé (situation « ex post »). Pour les indicateurs dont la valeur de référence n'a pas été renseignée dans le cadre logique, une valeur initiale « ex ante » devra donc être mesurée et renseignée en phase de lancement.



Préparer les collectes annuelles des indicateurs **THEMA**

Afin de renforcer sa redevabilité interne et externe et de mieux mettre en avant les résultats de ses projets, Expertise France s'est dotée d'un système appelé **THEMA** visant à collecter, agréger, analyser et dresser un bilan annuel de ses réalisations clés identifiées avec les départements sur leurs thématiques d'intervention. L'agence a pour cela adopté 32 indicateurs, répartis en six grands piliers liés aux domaines d'action de l'agence :

- Santé et développement humain
- Paix, stabilité et sécurité
- Gouvernance démocratique, économique et financière
- Climat, biodiversité et développement durable
- Genre et égalité femmes-hommes
- Transversal

Ces indicateurs peuvent également être regroupés selon le type d'unité qu'ils comptabilisent : 1) structures, 2) personnels, 3) bénéficiaires finaux, 4) documents, autres. Ils sont accompagnés de qualificateurs (ou tags) qui permettent de filtrer les résultats par sujet, par secteur, genre, géographie, type de soutien, etc.²⁵⁴

Les données recueillies chaque année sont utilisées à des fins de communication avec les parties prenantes et facilitent le pilotage stratégique des projets d'une année sur l'autre. Afin de préparer la collecte annuelle, qui a généralement lieu entre novembre et février, il vous est demandé, avec l'appui du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA du département, de :

- Mettre en correspondance les indicateurs du cadre logique concernés par l'un des indicateurs **THEMA** à travers la liste déroulante figurant dans l'onglet de suivi des indicateurs du Tableau de bord (colonne B).²⁵⁵ L'objectif de cette première étape est d'identifier la contribution de votre projet aux indicateurs **THEMA**.
- Paramétrer la fiche navette de remontée de données qui sera utilisée chaque année pour remonter les données au Coordinateur ou à la Coordinatrice SERA du département.

Une fois ces deux étapes réalisées, il faudra vous assurer que l'équipe projet dispose des outils (listes de participants aux formations, bases de données, etc.) et compétences pour recueillir l'ensemble des données nécessaires à la désagrégation ultérieure des données (genre, type de structure appuyée, pays, etc.).



(254) Pour plus de détail sur ces indicateurs (définitions, désagréations, méthode de calcul, etc.) vous pouvez vous référer à la [Matrice récapitulative](#) et à la [Note méthodologique des indicateurs THEMA](#) disponibles sur Magellan.

(255) Les indicateurs **THEMA** auxquels contribuera le projet ont normalement été identifiés en phase de développement (cf. paragraphe concerné dans le chapitre 1 du Guide pratique à la Gestion de projet).

d. Plan de gestion des risques (onglet 4)

La gestion des risques vise à anticiper les risques du projet en maîtrisant les événements susceptibles d'affecter le bon déroulement du projet et de remettre en cause ses objectifs. Le plan de gestion des risques proposé dans l'onglet 4 du tableau de bord vise à identifier ces risques, à les évaluer en les notant (gravité et probabilité d'occurrence), à identifier la stratégie souhaitée (acceptation, prévention, protection, évitement) ainsi qu'à préciser les actions qui pourront diminuer ce niveau de risque (mesure de maîtrise) tout au long du projet.

| Tableau de suivi de risques-projet | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--|---|-----------------------------------|--|---|-------------|---|--------------------------------|
| Identification des risques | | | | Maîtrise des Risques | | | | | |
| Indiquer la Référence du risque | Type | Catégorie | Description du risque et conséquences sur le projet | Stratégie de maîtrise des risques | | Suivi des mesures de maîtrise des risques | | Evaluation après mesures de maîtrise | |
| | | | | Stratégie de maîtrise | Description de la mesure de mitigation | Statut | Commentaire | Probabilité après mitigation | Gravité après mitigation |
| OP1 | Opérationnel | Difficultés d'expression des besoins par les bénéficiaires | | Acceptation | | Prévue | | 1 | 2 |
| GOUV2 | Gouvernance | Relation dégradée avec les partenaires | | Prévention | | Prévue | | 2 | 3 |
| FIN3 | Financier | Risque de non-décaissement ou de dépassement budgétaire | | Protection | | En cours | | 3 | 3 |
| JUR4 | Juridique | Poursuites judiciaires contre l'Agence ou un collaborateur du projet | | Evitement | | Réalisée | | 3 | 4 |
| SEC5 | Sécurité | Transports d'espèce et d'argent liquide | | Evitement | | En retard | | 4 | 5 |
| CONT6 | Contexte | Manque d'infrastructures (réseau routier, connexion internet, etc.) | | Prévention | | En cours | | 2 | 4 |

Sur la base du travail déjà réalisé en phase de développement (identification des risques au stade de l'identification du projet, puis développement du plan de maîtrise des risques au stade de la pré-planification), il vous est demandé à ce stade d'actualiser²⁵⁶ :

- **L'identification des principaux risques opérationnels anticipés** (selon l'évolution du contexte de mise en œuvre, vous pouvez en ajouter ou au contraire en retirer)
- **L'évaluation puis la hiérarchisation des risques** (gravité, probabilité d'occurrence)
- **La définition et la mise en œuvre des modalités de maîtrise des risques** parmi les différentes options : éliminer le risque, transférer le risque, mitiger le risque ou, le cas échéant, l'assumer. Si la mise en œuvre de certaines mesures de maîtrise des risques a déjà démarré, vous pouvez d'ores et déjà indiquer le statut de mise en œuvre (prévue, en cours, réalisée, en retard).

Conformément aux procédures d'Expertise France (en lien notamment avec l'accréditation de l'agence auprès de l'Union européenne), l'outil de gestion des risques sera actualisé régulièrement au cours du projet, a minima lors des revues de projet annuelle et semestrielles et/ou lorsqu'un changement ou événement majeur susceptible d'affecter le projet survient dans le contexte de mise en œuvre.

(256) En vous basant sur le [registre des risques](#) et la [méthodologie proposée](#). Un [tutoriel](#) est également à votre disposition pour vous exposer la méthodologie à suivre pour le développement de l'onglet risques du tableau de bord.

2. PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

Parallèlement à la planification globale des activités, il convient de développer un budget prévisionnel pluriannuel (pour toutes les années civiles du projet) et annuel (pour l'année civile en cours) afin de :

- **Disposer d'un budget interne détaillant l'ensemble des coûts estimés** pour les principaux postes de dépenses de structure et d'activités afin de faciliter son exécution et son suivi²⁵⁷
- **Favoriser une approche agile du pilotage budgétaire** à travers la réactualisation régulière du prévisionnel pour tenir compte des multiples variables pouvant entraîner des changements de situation et de l'émergence en continu de nouveaux risques opérationnels²⁵⁸
- **Confirmer les prévisions de clé d'écoulement** du projet pour chaque année civile²⁵⁹ et donc fiabiliser les prévisions budgétaires de l'agence²⁶⁰
- **Faciliter la préparation des documents de planification budgétaire** demandés périodiquement par le ou les bailleurs de fonds²⁶¹

Ce travail de budgétisation est généralement mené en parallèle du développement du Tableau de bord par le ou la Chef de projet avec l'appui du ou de la RAF du projet (ou du ou de la CP admin-fin du pôle). Il peut en partie être réalisé de manière participative avec les partenaires et/ou bénéficiaires du projet pour établir les prévisions budgétaires pour les dépenses qui les concernent.

a. Budget prévisionnel pluriannuel

La forme du budget prévisionnel pluriannuel est libre²⁶² mais elle reprend généralement en colonne l'ensemble des périodes anticipées (découpées selon les modèles par année civile, par trimestre ou par mois) et en ligne les principales rubriques et lignes budgétaires, avec un niveau de détail variable selon les modèles. La présentation du document dépend également de la méthode de budgétisation adoptée pendant la phase de développement : facturation au réel avec application de frais de gestion (pour les contrats de subventions ou en gestion déléguée de l'UE) ou bien facturation au « prix de vente », incluant les honoraires d'expertise et les dépenses remboursables (pour les contrats de prestation de service).

Quelle que soit la forme retenue pour le budget prévisionnel pluriannuel, on va généralement :

- **Transposer le budget bailleur dans le format** développé à cet effet, en désagrégeant l'ensemble des rubriques budgétaires selon le niveau de détail et le type de présentation souhaité (par nature de coût, par activité, par composante, par partenaire, etc.).
- **Ventiler les coûts budgétisés pour chaque ligne budgétaire dans chacune des périodes du projet**, selon le niveau de détail souhaité (par année, par trimestre, par mois) et en lien avec la planification des activités figurant dans le Tableau de bord. Un effort de projection plus important sera nécessaire sur les dépenses non-récurrentes du projet (hors salaires, loyers, etc.) - notamment sur les dépenses directement liées aux activités réalisées par EF et/ou par les partenaires de mise en œuvre (qui ne sont techniquement comptabilisées qu'une fois effectivement rapportées à EF) - qui conditionnent grandement la fiabilité des prévisions. Vous pouvez intégrer les hypothèses d'inflation annuelle (par exemple 5% d'une année sur l'autre) formulées lors de la conception du budget initial dans le calcul des coûts unitaires moyens, notamment pour les dépenses récurrentes (salaires, loyers, consommables, énergie, etc.).
- **Vérifier la cohérence entre le plan d'action opérationnel et le budget prévisionnel** (« ce qui figure dans le plan d'action doit figurer dans le budget et inversement ») de façon à garantir que les résultats pourront être atteints dans le cadre temporel et budgétaire imparti.

Le budget prévisionnel pluriannuel sera actualisé chaque année a minima au moment de la revue annuelle (janvier),²⁶³ afin de tenir compte de ce qui a été effectivement consommé l'année précédente (sur la base des chiffres de la clôture comptable), de façon à pouvoir réallouer le solde constaté à vers une autre année ou bien vers une autre rubrique (dans la limite du % de variation permis par les règles bailleur) de façon dynamique. Il devra également être ajusté en cas d'extension sans coût de la période de mise en œuvre (NCE) ou bien en cas d'obtention de nouveaux financements (top-up, cofinancement).

(257) Généralement, le budget communiqué au bailleur dans l'offre initiale est volontairement simplifié pour disposer du maximum de flexibilité possible sur les règles de variation entre les catégories budgétaires en phase de mise en œuvre.

(258) C'est la raison pour laquelle on privilégiera une logique de budget prévisionnel « glissant » à EF par rapport aux modèles de budgétisation « statiques » traditionnels, cantonnés à la préparation de projections basées sur une période fixe unique et donc relativement inadaptés à la prise de décisions sensibles au facteur temps et aux risques contextuels.

(259) Le rythme de décaissement d'un projet n'est pratiquement jamais linéaire (les dépenses non-récurrentes augmentent généralement en fonction de la montée en charge opérationnelle du projet), on ne peut donc se contenter de diviser le montant global du budget par le nombre d'années du projet pour estimer la clé d'écoulement par année du projet.

(260) Notamment les frais de gestion et la marge, en lien avec l'ARI établie en phase de développement.

(261) Ainsi l'UE demande un prévisionnel budgétaire au moment d'introduire une demande de préfinancement, tandis que l'AFD demande généralement un Plan de Travail et de Budget Annuel (PTBA) en amont de chaque nouvelle année de projet.

(262) Il n'existe pas encore de format agence pour établir ce budget prévisionnel pluriannuel mais plusieurs outils ont été développés dans différents départements. Vous pouvez les solliciter auprès du ou de la CAF de votre département.

(263) Idéalement également au moment des exercices de révision budgétaire du BR (mai) et du PA/BI (octobre).

| PROJET | | | | | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | PLURIANNUEL | PLURIANNUEL |
|---|---|---------|----|------------|--------------------------|-----------|---------|---------|------------------|-------------|
| Budget prévisionnel pluriannuel | | | | | TOTAL Prévisions | PREV | PREV | PREV | Total PROJECTION | SOLDE |
| CA => | | | | | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant |
| Pourcentage de consommation budgétaire => | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Marge brute (Frais de gestion moins intelligibles) => | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Coûts refacturés projet => | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Taux de MBO => | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Code LB | Montant LB | | | | Nature de coûts à suivre | | | | | |
| A. Missions EF | A. MISSIONS EF | | | | 28 743,00 | 28 743,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Mission d'instruction | Mission d'instruction | | | | 23 007,00 | 23 007,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1 Personnel EF | Personnel EF | | | | 11 407,00 | 11 407,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1.1 Perdiem | Perdiem | jour | 26 | 58,50 € | 1 547 € | 1 547 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1.2 Hébergement | Hébergement | jour | 26 | 200,00 € | 5 200 € | 5 200 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1.3 Vols internationaux | Vols internationaux | vol | 2 | 1 500,00 € | 3 000 € | 3 000 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1.4 Vols locaux | Vols locaux | vol | 2 | 500,00 € | 1 000 € | 1 000 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.1.5 Autre (PCR, visa, etc.) | Autre (PCR, visa, etc.) | forfait | 2 | 330,00 € | 660 € | 660 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2 Personnel pris en charge par EF | | | | | 11 600 € | 11 600 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.1 Perdiem | Perdiem | jour | 40 | 190,00 € | 7 600 € | 7 600 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.2.2 Vols locaux | Vols locaux | vol | 8 | 500,00 € | 4 000 € | 4 000 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Mission de restitution | Mission de restitution | | | | 5 736 € | 5 736 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1 Personnel EF | Personnel EF | | | | 5 736 € | 5 736 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1.1 Perdiem | Perdiem | jour | 8 | 58,50 € | 476 € | 476 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1.2 Hébergement | Hébergement | jour | 8 | 200,00 € | 1 600 € | 1 600 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1.3 Vols internationaux | Vols internationaux | vol | 2 | 1 500,00 € | 3 000 € | 3 000 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1.4 Autre (PCR, visa, etc.) | Autre (PCR, visa, etc.) | forfait | 2 | 330,00 € | 660 € | 660 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. PRESTATIONS EXTERNES | B. PRESTATIONS EXTERNES | | | | 7 918 € | 7 918 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Expertise Systèmes Informatiques | Expertises | | | | 4 550 € | 4 550 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Frais de mission | Expertise Systèmes informatiques | | | | 4 550 € | 4 550 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4.1 Perdiem | Frais de mission | jour | 7 | 650,00 € | 4 550 € | 4 550 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4.2 Hébergement | Perdiem | jour | 4 | 59,50 € | 238 € | 238 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4.3 Vols internationaux | Hébergement | jour | 4 | 200,00 € | 800 € | 800 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4.4 Autre (PCR, visa, etc.) | Vols internationaux | vol | 1 | 2 000,00 € | 2 000 € | 2 000 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Autre (PCR, visa, etc.) | forfait | 1 | 330,00 € | 330 € | 330 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | TOTAL | | | | 36 661 € | 36 661 € | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Total Coûts direct/ BAILLEUR (1) - Formules à faire par le CP | | | | 7% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Si Coeff= Total Coûts direct/ BAILLEUR (2) - Formules à faire par le CP | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Frais de gestion (2) | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | TOTAL BUDGET | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

b. Budget prévisionnel annuel

Sur la base du budget prévisionnel pluriannuel établi précédemment, on va pouvoir détailler le budget estimatif pour l'année civile en cours²⁶⁴ dans un onglet séparé, de la même façon que l'on a développé la planification annuelle à partir de la planification globale du projet. Au besoin, on pourra faire apparaître un niveau de détail plus fin que dans le budget prévisionnel pluriannuel, en désagrégeant chaque ligne budgétaire au niveau des tâches ou des sous-activités, sur le même modèle que ce qui apparaît dans la planification annuelle des activités. Une fois ce travail réalisé, on vérifiera là aussi que le budget annuel du projet est parfaitement aligné avec la planification opérationnelle figurant dans le l'onglet 2 du Tableau de bord (ou équivalent).

Un budget annuel pour l'année N sera mis à jour ou actualisé au moment de chaque revue de projet annuelle (janvier) sur la base du budget initial estimatif développé au moment de l'exercice du PA/BI (octobre de l'année N-1) et en tenant compte de la consommation budgétaire constatée au moment de la clôture comptable de l'année N-1, des actions prévues dans la planification opérationnelle de l'année N et des éventuelles changements intervenus entre temps au niveau du contexte, de l'équipe, des partenaires ou du contrat bailleur (NCE, top-up, etc.).

| PROJET | | | | | Prévisionnel mensuel 2025 | | | | | | | | | | 2025 | 2025 | | |
|---|----------------------------------|---------|----|--|---------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|----------|----------|------------------|---------|--|
| Budget prévisionnel annuel 2025 | | | | | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Total PROJECTION | SOLDE | |
| | | | | | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | |
| CA => | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Pourcentage de consommation budgétaire => | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| Marge brute (Frais de gestion moins intelligibles) => | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Coûts refacturés projet => | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Taux de MBO => | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| Code LB | Montant LB | | | | Nature de coûts à suivre | | | | | | | | | | | | | |
| A. Missions EF | A. MISSIONS EF | | | | 10 434 € | 28 743,00 | | | | | | | | | | | | |
| 1. Mission d'instruction | Mission d'instruction | | | | 8 344 € | 23 007,00 | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Personnel EF | Personnel EF | | | | 5 446 € | 11 407,00 | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.1 Perdiem | Perdiem | jour | 12 | | 58,50 € | 702 € | 1 547 | | | | | | | | | | | |
| 1.1.2 Hébergement | Hébergement | jour | 12 | | 200,00 € | 2 400 € | 5 200 | | | | | | | | | | | |
| 1.1.3 Vols internationaux | Vols internationaux | vol | 1 | | 1 500,00 € | 1 500 € | 3 000 | | | | | | | | | | | |
| 1.1.4 Vols locaux | Vols locaux | vol | 1 | | 500,00 € | 500 € | 1 000 | | | | | | | | | | | |
| 1.1.5 Autre (PCR, visa, etc.) | Autre (PCR, visa, etc.) | forfait | 1 | | 330,00 € | 330 € | 660 | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Personnel pris en charge par EF | | | | | 2 990 € | 11 600 | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1 Perdiem | Perdiem | jour | 10 | | 190,00 € | 1 900 € | 7 600 | | | | | | | | | | | |
| 1.2.2 Vols locaux | Vols locaux | vol | 2 | | 500,00 € | 1 000 € | 4 000 | | | | | | | | | | | |
| 2. Mission de restitution | Mission de restitution | | | | 2 090 € | 5 736 | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Personnel EF | Personnel EF | | | | 2 090 € | 5 736 | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.1 Perdiem | Perdiem | jour | 1 | | 58,50 € | 476 € | 476 | | | | | | | | | | | |
| 2.1.2 Hébergement | Hébergement | jour | 1 | | 200,00 € | 200 € | 1 600 | | | | | | | | | | | |
| 2.1.3 Vols internationaux | Vols internationaux | vol | 1 | | 1 500,00 € | 1 500 € | 3 000 | | | | | | | | | | | |
| 2.1.4 Autre (PCR, visa, etc.) | Autre (PCR, visa, etc.) | forfait | 1 | | 330,00 € | 330 € | 660 | | | | | | | | | | | |
| B. PRESTATIONS EXTERNES | B. PRESTATIONS EXTERNES | | | | 4 300 € | 7 918 | | | | | | | | | | | | |
| 3. Expertise Systèmes informatiques | Expertises | | | | 3 300 € | 4 550 | | | | | | | | | | | | |
| 4. Frais de mission | Expertise Systèmes informatiques | | | | 3 300 € | 4 550 | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Perdiem | Frais de mission | jour | 2 | | 650,00 € | 1 300 € | 2 380 | | | | | | | | | | | |
| 4.2 Hébergement | Perdiem | jour | 2 | | 59,50 € | 238 € | 238 | | | | | | | | | | | |
| 4.3 Vols internationaux | Hébergement | jour | 2 | | 200,00 € | 400 € | 800 | | | | | | | | | | | |
| 4.4 Autre (PCR, visa, etc.) | Vols internationaux | vol | 1 | | 2 000,00 € | 2 000 € | 2 000 | | | | | | | | | | | |
| | Autre (PCR, visa, etc.) | forfait | 1 | | 330,00 € | 330 € | 330 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | 14 583 € | 36 661 | | | | | | | | | | | | |
| Total Coûts direct/ BAILLEUR (1) - Formules à faire par le CP | | | | | % => | 7% | 0 | | | | | | | | | | | |
| Si Coeff= Total Coûts direct/ BAILLEUR (2) - Formules à faire par le CP | | | | | % => | 0 | 0 | | | | | | | | | | | |
| Frais de gestion (2) | | | | | % => | 0 | 0 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL BUDGET | | | | | % => | 0 | 0 | | | | | | | | | | | |

(264) On raisonne ici par année civile (2025, 2026, etc.) et non par année du projet (année 1, année 2, etc.). Ainsi si le projet démarre le 1^{er} avril de l'année 2025, le prévisionnel budgétaire de l'année 2025 ne portera que sur 9 mois (le montant sera donc sensiblement différent de l'estimation initiale pour « l'année 1 du projet » présentée dans l'offre remise au bailleur).

Le **plan de passation des contrats** permet de recenser l'ensemble des contrats de mise en œuvre prévus pendant la durée du projet (fournitures de services et de biens, contrats de subvention) afin d'anticiper au mieux la mise en œuvre des procédures de passation de contrat.²⁶⁵ Cette anticipation vise à :

- [illegible]

- **Le recensement de l'ensemble des marchés (fournitures de services et de biens) et les contrats de subvention** prévus dans le cadre du projet, notamment ceux d'un montant supérieur à 15 000 €HT (colonnes C à E)
- **Des précisions pour chaque marché ou contrat** (colonnes G à N) sur :
 - la nature du contrat envisagé : marché public, accord-cadre, subvention, CPS Expert individuel, accord de consortium, MoU, etc.
 - la nature du besoin : subvention, fournitures, travaux, prestations intellectuelles et expertise, technologies de l'information et de la communication, service.
 - le montant estimatif maximum du contrat en €HT
 - la date souhaitée d'entrée en vigueur du contrat : cette date correspond généralement à la date à laquelle l'activité concernée doit débuter
 - la durée totale du contrat en mois
 - la date souhaitée de fin de contrat : cette date correspond généralement à la date à laquelle l'activité concernée doit prendre fin
 - la date prévisionnelle de finalisation du dossier de consultation²⁶⁷
- **Des précisions sur la procédure de passation de contrat** envisagée, en fonction des procédures d'achat en vigueur au sein de l'agence²⁶⁸ : gré à gré (<40 000 €HT), règle des 3 devis (< 40 000 €HT), procédure adaptée ouverte avec publication (entre 40 000 et 200 000 €HT), appel d'offres ouvert/restreint (>200 000 €HT), appel à projets (subvention)... (colonne N).

(268) *Procédures d'achat*

Après avoir actualisé ou complété ces différents points, il vous est demandé au stade du lancement de projet, de **compléter le planning détaillé de passation avec les dates prévisionnelles** de chacune des étapes clés du processus d'achat (colonnes à R à Z), tout en garantissant la cohérence et l'alignement entre le PPC, l'outil de planification et de suivi opérationnel (Tableau de bord ou équivalent) et le budget développé précédemment.

Vous devez solliciter l'appui du DAJ ou de l'USP pour vous conseiller sur les éventuelles obligations contractuelles à respecter (ANO, règles d'origine, contrats à caractère confidentiel, achats de biens stratégiques, etc.), vous orienter dans le travail de planification (ordonnancement des marchés, prise en compte des temps de passation de contrat dans la planification opérationnelle, etc.) et/ou pour optimiser les processus d'achat prévus (possibilités de gré-à-gré, accords-cadres pour des items ou services récurrents, mise en place d'une démarche d'achats responsables,²⁶⁹ clause d'éga-conditionnalité,²⁷⁰ etc.), d'autant plus si le projet comprend un volet achat important (ex : offres intégrées du pôle RFDS, etc.). Dans les bureaux mutualisés, disposer d'un PPC complet et actualisé est particulièrement important pour permettre à l'USP de gérer et de prioriser efficacement les besoins des différents projets appuyés.



(269) La Direction Pays Tunisie a mis en place une démarche d'achats responsables appliquée pour toutes les passations de marchés supérieures à 1 000 € HT dans le cadre d'achats effectués pour un projet. Cette démarche vise à introduire des critères d'évaluation de la durabilité pour les achats locaux et à inciter les prestataires à prendre en compte et à appliquer le respect des normes environnementales et sociales dans la conception et vente de leurs produits et services. Vous pouvez vous rapprocher du Conseiller Climat ou de l'Expert RSE pour plus d'informations à ce sujet.

(270) C'est-à-dire le conditionnement de l'accès aux marchés publics au respect de l'égalité femmes-hommes et à la mise en place d'actions la favorisant.

4. PLAN DE SUIVI-ÉVALUATION-REDEVABILITÉ-APPRENTISSAGE (SERA)

Le Plan de Suivi-Évaluation-Redevabilité-Apprentissage (SERA) vise à opérationnaliser le cadre de redevabilité présenté dans l'offre technique (théorie du changement, cadre logique) et à formaliser les réflexions initiées pendant la phase de développement sur le dispositif SERA à mettre en place pour en assurer le suivi (identification des responsabilités, budgétisation des ressources²⁷¹). Engagement clé de la politique S&E de l'agence en phase de lancement, la formalisation du Plan de SERA doit permettre de :

- Décrire les **objectifs, les ressources et le fonctionnement du système SERA du projet** (moyens humains, techniques et financiers, modalités d'animation) ;
- Préciser les **modalités de suivi des indicateurs** du cadre logique
- Détailler le protocole de réalisation de l'**étude de référence (baseline)** visant à renseigner la valeur initiale des principaux indicateurs du projet²⁷²
- Définir les **processus, méthodologies et outils de collecte, de contrôle, d'analyse, d'utilisation et de protection des données**
- Détailler les activités et le protocole prévu pour l'**évaluation du projet** (intermédiaire, finale) ainsi que les premières réflexions sur les questions évaluatives afin que le dispositif de suivi produise les données qui permettront d'y répondre²⁷³
- Exposer les mécanismes et les processus envisagés pour l'**apprentissage et la capitalisation**²⁷⁴
- Réévaluer si besoin le **coût du dispositif de suivi-évaluation des résultats** du projet²⁷⁵

Le plan SERA doit être élaboré parallèlement à la mise en place du cadre de gestion global du projet et doit donc être disponible à l'issue de la phase de lancement du projet. Cette anticipation doit permettre de garantir que les équipes disposent des indicateurs, des méthodes de collecte et des ressources nécessaires pour assurer un suivi efficace des progrès et des résultats avant le démarrage effectif des activités sur le terrain.

Le développement du Plan de SERA²⁷⁶ est généralement piloté par la personne identifiée comme étant responsable SERA du projet (Chargé.e de S&E, expertise perleée en CPS, Chef.fe de projet ou CP selon ce qui a été décidé au cours de la phase de développement), avec l'appui du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA du département (voire du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA du bureau mutualisé ou de la Direction Pays concerné lorsque cette ressource existe. En outre, il est important que toutes les parties-prenantes impliquées dans le recueil de données, à commencer par les partenaires de mise en œuvre, puissent participer à son élaboration afin de garantir son appropriation et donc son utilisation ultérieure.²⁷⁷

En parallèle du développement du plan de SERA, un **processus d'analyse et de renforcement des capacités de l'équipe et des partenaires** en suivi-évaluation devra être mené par le ou la responsable du SERA du projet de façon à s'assurer qu'ils disposent des outils et compétences nécessaires à la mise en œuvre des ambitions SERA du projet.

(271) Pour rappel, 2 à 5% du budget global selon le protocole SERA retenu, lui-même dépendant de la nature, de la durée et de la complexité du projet. Pour plus d'informations, vous pouvez vous référer à l'Outil Estimation du budget suivi-évaluation.

(272) La mise en place d'une baseline pour renseigner la valeur initiale des principaux indicateurs du projet est un engagement clé de la Politique SERA de l'agence en phase de lancement. Les données de référence de la baseline peuvent être utilisées à des fins de comparaison au cours du projet et/ou à son achèvement (étude de référence finale ou endline) afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs du projet/programme ont été atteints.

(273) Pour plus d'information, vous pourrez vous référer au Guide méthodologique sur le pilotage des évaluations.

(274) En lien avec le critère Apprentissage du Référentiel Projet, on s'assurera ici que le projet prévoit suffisamment de temps et de ressources pour intégrer des actions d'apprentissage dans la planification opérationnelle et budgétaire du projet. Pour plus d'informations, vous pouvez vous référer au Guide méthodologique pour la capitalisation.

(275) Si le montant alloué initialement au SERA s'avérait insuffisant, il sera nécessaire de le renégocier avec le bailleur à l'issue de la phase de démarrage, sur la base de ce document. Cela est notamment prévu dans les conditions générales de la nouvelle modalité de Délégation de fond Groupe avec l'AFD. Cela est d'autant plus important pour les indicateurs d'effets qui nécessitent bien souvent des enquêtes approfondies pour recueillir des données pertinentes de qualité et interprétables.

(276) Une trame de Plan de SERA, accompagnée d'un « pas-à-pas » méthodologique, est proposée en annexe du Guide méthodologique SERA de l'agence.

(277) A noter que la Politique SERA de l'agence prévoit qu'une évaluation des capacités de l'équipe et des partenaires en matière de gestion du dispositif SERA soit réalisée en phase de lancement de façon à identifier les éventuels besoins de renforcement et d'accompagnement à prévoir tout au long du projet.

5. PLAN D'ACTION GENRE (PAG)

Dans le cas de certains projets financés par l'AFD et l'UE, dans les projets marqués CAD 1, il est recommandé de développer un Plan d'action genre (PAG) afin de présenter l'approche, les résultats attendus, les activités, les ressources prévues pour garantir l'intégration du genre dans les différentes dimensions du projet, dès le lancement.²⁷⁸ Ce plan d'action peut se concevoir en lien avec le critère Inclusion du Référentiel Projet dans le sens où il peut viser particulièrement l'inclusion d'un plus grand nombre de femmes comme bénéficiaires finales ou exister par lui-même, par sa vocation à modifier les mécanismes producteurs d'inégalités ou la politique publique. Il visera également à s'assurer que la constitution des équipes, le budget, les activités et la communication soient en phase avec les objectifs du projet en matière de réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, dans les composantes qui ont été ciblées.

Un PAG ne consiste pas à ajouter une phrase telle que « en prenant en compte la dimension genre » dans toutes les activités ou seulement à produire des données différenciées par sexe. Il est constitué du détail des différentes activités à mettre en œuvre dans chacune des composantes, en fonction des objectifs à impacter. Il dresse la liste et la synthèse de toutes les activités qui ont pu être incluses de façon perlée ou séparées afin de leur donner une cohérence d'ensemble et de concrétiser de façon opérationnelle l'approche et la stratégie adoptée. Il peut aussi être l'occasion d'installer l'approche genre dans un projet qui n'a pas pu encore élaborer une stratégie et un plan d'action détaillé. Plus il est lancé tôt, et de façon articulée avec l'ensemble des activités, plus il est connu de toute l'équipe, plus il aura de chances de voir le jour et d'être mis en œuvre.

Un PAG comprend généralement :

- La présentation du **contexte** illustrant les principales inégalités F/H dans le contexte ;
- La présentation de **l'approche choisie**, c'est-à-dire pourquoi a-t-on priorisé telle ou telle composante et ce qu'on espère savoir et modifier en développant les activités proposées ;
- La **cartographie des acteurs concernés** par l'approche genre dans le contexte du projet ;
- La présentation des **activités spécifiques** prévues composante par composante, les résultats ; attendus et indicateurs (logique d'intervention) ;
- Le **détail des acteurs responsables** de la mise en œuvre des différentes activités ;
- Le budget dédié à chaque action, le **calendrier**, ainsi que les **actions de communication** prévues.

Si la rédaction du PAG est confiée à une expertise externe, le processus devra inclure des concertations avec l'équipe projet, les autres expert.es thématiques et les bénéficiaires (institutions, éventuellement bénéficiaires finaux), afin que les propositions soient intégrées dans l'agenda général. Il est également hautement souhaitable que le PAG soit validé par les partenaires et interlocuteurs institutionnels du projet ainsi que les éventuelles organisations de la société civile, si elles font partie des instances de gouvernance ou de concertation prévues.

(278) Le PAG concerne particulièrement les projets marqués CAD 1, car les CAD 2 sont en eux-mêmes totalement dédiés à la lutte contre les inégalités de genre.

Mettre en place les partenariats & la gouvernance

En lien avec le critère Participation du Référentiel Projet, la phase de lancement vise également à s'assurer d'une compréhension partagée des objectifs du projet avec les partenaires et bénéficiaires finaux (ou de leurs représentants) du projet. Elle vise aussi à formaliser les partenariats à travers la signature de conventions et de protocoles d'accord qui ont été définis pendant le montage du projet avec les partenaires directement impliqués dans la mise en œuvre du projet (c'est-à-dire les « partenaires de groupement », les « partenaires bénéficiaires » et les « partenaires techniques »). Elle a enfin pour objectif d'affiner et d'actionner les instances de gouvernance prévues pour piloter le projet de façon efficace et participative.

1. (RÉ)ENGAGER LES PARTIES PRENANTES

Selon les délais impartis par le bailleur, la phase de développement n'a pas toujours permis de mener des consultations approfondies ou de véritablement coconstruire la logique d'intervention avec les acteurs clés, faisant courir le risque d'un déficit d'appropriation des objectifs du projet, d'un manque de clarté sur les rôles et responsabilités, et in fine d'un manque d'engagement des parties prenantes pendant la phase de mise en œuvre. Par ailleurs, il s'est parfois écoulé un certain temps entre la phase d'élaboration et le démarrage effectif du projet et les interlocuteurs d'alors ont pu avoir changé au sein des institutions partenaires, au gré d'une alternance politique ou d'une réorganisation par exemple. La phase de lancement est donc l'occasion de rétablir le lien et la communication avec les principales parties prenantes afin, s'il en était besoin, de les « réengager » dans le projet afin de faire émerger un consensus qui permettra une pleine collaboration pendant la planification et la mise en œuvre des activités.

Ce réengagement passe tout d'abord par des **contacts bilatéraux avec chacun des partenaires** clés de mise en œuvre pour leur présenter à nouveau les grandes lignes du projet approuvé par le bailleur (et les éventuels changements survenus par rapport aux versions antérieures) et revisiter leur rôle de façon à garantir une bonne compréhension du cadre partenarial envisagé en lien avec les objectifs du projet. Ces échanges à distance ou de visu²⁷⁹ sont aussi l'occasion de les informer de ce qui a été fait jusqu'ici (recrutements, recherche d'un bureau, etc.), de leur exposer les prochaines étapes de lancement du projet, voire de les rassurer en cas de retards anticipés.

Cette étape permet également de préciser **les éventuelles actions de renforcement de capacités** identifiées en phase de développement avec chaque partenaire. S'il n'a pu être réalisé en phase de développement, un (auto)diagnostic organisationnel peut être mené à ce stade pour bien cerner les capacités organisationnelles, opérationnelles, techniques et/ou financières à consolider pour garantir l'efficacité, la qualité technique et la durabilité de ses interventions.²⁸⁰ Ce diagnostic permettra en outre de disposer d'un point de repère (*baseline*) pour évaluer ultérieurement les éventuels indicateurs de changement organisationnel figurant dans le cadre logique.

(279) Dans certains départements, une mission de lancement est systématiquement organisée dans les 15 jours suivant la signature du contrat afin de maintenir la dynamique partenariale impulsée pendant la phase de développement.

(280) En lien avec le critère Durabilité du Référentiel Projet.

2. FORMALISER LES CONTRATS DE PARTENARIAT

En lien avec le schéma contractuel élaboré en phase de développement pour avoir une vue d'ensemble de tous les contrats de mise en œuvre à établir (conventions, subventions, contrats d'achats, etc.), il s'agira ici de formaliser **les contrats de partenariat** à signer avec chacun des partenaires directement impliqués dans la conception, la mise en œuvre et la gouvernance du projet (« partenaires de groupement », « partenaires bénéficiaires » et « partenaires techniques »),²⁸¹ de façon à leur « cascader » les obligations du contrat bailleur. Cette étape est capitale pour bien mettre le projet sur les rails car i) sans convention de partenariat, les partenaires ne seront pas en mesure de lancer l'exécution de leurs activités, ce qui entraînera des retards opérationnels importants, ii) l'impact budgétaire d'une signature tardive d'une convention de financement peut être important si l'accord de partenariat inclut une rétrocession budgétaire, iii) i) le niveau d'engagement des partenaires risque d'être limité tant que les accords de partenariats ne sont pas signés.

La nature des contrats à formaliser à ce stade dépend de la forme juridique des entités concernées, de leur rôle envisagé dans le projet, de l'existence ou non d'une rétrocession financière, etc.,²⁸² mais il s'agit généralement de :

- Une **lettre d'intention** qui vise à exprimer un intérêt mutuel pour collaborer sans engagement juridiquement contraignant.
- Un **protocole d'accord ou MoU** qui exprime un accord mutuel entre deux ou plusieurs parties. Il s'agit d'un accord formel, preuve de l'engagement mutuel des parties signataires, généralement sans rétrocession financière.
- Une **convention de financement** qui vise à fournir un financement contributif à un partenaire bénéficiaire public, notamment pour soutenir des actions précises qui requièrent une intervention rapide et ciblée (achats de biens ou des services, activités de formation, etc.).
- Un **contrat de subvention**, qui est destiné à soutenir financièrement une action ayant une finalité d'intérêt général initiée, définie et mise en œuvre par un tiers.²⁸³
- Une **convention de coopération technique projet**, qui a vocation à être conclue avec des partenaires institutionnels ou d'autres acteurs dont l'activité concourt à la mise en œuvre d'une politique publique. Cette modalité contractuelle est privilégiée notamment avec les organismes pourvoyeurs d'expertise publique française bénéficiant d'une convention-cadre de partenariat avec EF,²⁸⁴ les organismes parapublics français et les organismes des pays bénéficiaires.



Les points clés à faire figurer dans le contrat de partenariat

Une fois le type de contrat confirmé avec l'appui du DAJ, il faudra alors rédiger la proposition de contrat à partir du modèle. Cette proposition devra notamment préciser :

De façon incontournable :

- L'objet et le périmètre du partenariat (objectifs poursuivis, responsabilités, activités, etc.)
- Les contributions et engagements de chacun
- Les modalités de participation à la gouvernance du projet (+ l'identité du point focal désigné au sein de l'entité partenaire)

Selon les cas de figure :

- La devise utilisée dans le contrat (si transfert financier)
- Les obligations opérationnelles (reporting, S&E, criblage des bénéficiaires...)
- Les modalités d'accueil de l'équipe EF dans les locaux ou inversement (accès aux bâtiments, partage des frais de fonctionnement, accès aux données...)
- Les modalités de réalisation de travaux de construction ou de réhabilitation (nécessité d'une délégation de maîtrise d'ouvrage, autorisation de réhabilitation de bâtiments publics, modalités de réception des travaux...etc.)
- Les modalités d'achat, de réception ou de transfert des équipements achetés par le projet (ordinateurs, véhicules, logiciels, etc.)²⁸⁵

(281) C'est-à-dire les entités figurant au deuxième niveau du schéma contractuel du projet (« contrats de partenariat »).

(282) Un Guide décrivant les caractéristiques et les étapes clé pour la mise en place des différents types de contrats de mise en œuvre est consultable sur Magellan.

(283) Vous pouvez consulter les modèles à utiliser pour les Contrats de subvention et les Autres conventions

(284) Vous pouvez consulter les conventions-cadre de partenariat et la cartographie des partenaires (décembre 2021) régulièrement mis à jour par la DSP. Pour les partenaires justice (ENM, SN, etc.), des exemples de conventions-types par partenaire sont disponibles dans le répertoire commun pour que chaque équipe projet qui contracte avec le partenaire puisse reprendre les formulations agréées (fees, propriété intellectuelle...).

(285) Des dispositions spécifiques devront être ajoutées si les biens, logiciels et services concernés sont soumis à licence d'exportation (biens à double-usage, biens militaires, etc.)

Une fois rédigée, la proposition de contrat devra ensuite faire l'objet d'une validation par le DAJ avant transmission aux partenaires pour discussion et échanges. Pendant la période de négociation, chaque version doit être validée par le DAJ avant envoi d'une nouvelle proposition aux partenaires. Une fois qu'un accord définitif aura été trouvé entre les parties, le contrat pourra être signé par les partenaires, puis par le DG d'Expertise France. En fonction des enjeux du partenariat pour l'agence, la signature de l'accord pourra donner l'occasion de communiquer publiquement autour des objectifs du projet ou plus largement de la relation de coopération entre EF et l'institution partenaire (site internet d'EF ou de l'institution, communiqué de presse) voire d'être valorisée à l'occasion d'une cérémonie de lancement ou d'une visite protocolaire de haut niveau (DG, MEAE, etc.).

Enfin, cette étape doit également permettre d'accompagner les partenaires dans prise en main de leur contrat, d'autant plus lorsqu'il s'agit de partenaires ayant de faibles capacités en gestion de projet et/ou de fonds. Au besoin, un « manuel de procédures » avec des outils adaptés pourra être développé afin de clarifier les points clés de la gestion contractuelle avec certains des partenaires, notamment ceux à qui des fonds sont rétrocédés.²⁸⁶ De la même manière, un « manuel d'intervention » s'ajoutant au cadre contractuel pourra être développé avec les partenaires d'un groupement (consortium ou MPCA) de façon à clarifier le mode opératoire entre les différentes parties (remontée de l'information opérationnelles et financières, instances d'échange ad hoc, coordination des activités SERA, etc.).

3. METTRE EN PLACE LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DU PROJET

La phase de développement a généralement permis de prédéfinir les instances de gouvernance envisagées pour assurer le pilotage et la mise en œuvre du projet, au niveau stratégique (COPIL) et/ou opérationnel (comités techniques, groupes de travail et autres espaces de concertation thématiques). Quels que soient les mécanismes prévus au regard des caractéristiques, des besoins, voire des dispositions du contrat bailleur, il s'agira de **formaliser le rôle, la composition** (parties prenantes impliquées, points focaux de chaque institution²⁸⁷) **et le fonctionnement** (lieu, périodicité, facilitation, secrétariat, financement des réunions, etc.) de chacune de ces instances lors de la phase de lancement à travers la rédaction de termes de références, en concertation avec les partenaires concernés.

La mise en place de ces instances devra **tenir compte du cadre institutionnel du pays ou de l'institution bénéficiaire** (existence d'instances similaires sur le même secteur type espace de concertation ou commission permanente, etc.) de façon à assurer la pérennité des dynamiques de concertation impulsées par le projet. Afin de garantir le caractère inclusif et participatif de la démarche, on pourra chercher à **associer des parties prenantes clés du secteur public ou de la société civile**, notamment dans les instances de suivi opérationnel.²⁸⁸ En lien avec le critère Cohérence du Référentiel Projet, on cherchera également à intégrer les acteurs impliqués dans d'autres interventions pertinentes du pays ou secteur concerné de façon à **favoriser les synergies** et à faire converger au maximum les activités, méthodes et plans de travail des initiatives en cours et à venir.

Certains points de vigilance seront néanmoins à garder en tête au moment de définir le mode de fonctionnement de ces instances :

- La responsabilité de l'animation de la gouvernance du projet est généralement du ressort d'Expertise France (sauf dans les cas d'un projet mené en groupement dans lequel EF n'est pas en pilote) en lien étroit avec la ou les contreparties nationales. Pour autant, EF étant le garant de la bonne exécution du contrat bailleur, il convient de **s'assurer que l'agence reste bien responsable en dernier ressort d'un certain nombre de décisions** (choix final des OSC bénéficiaires de subventions d'un appel à proposition, choix d'un prestataire pour un marché, orientations stratégiques ayant un impact budgétaire important, décisions de nature contractuelle, etc.). Il faudra donc veiller à conserver un équilibre entre implication des parties prenantes clés et indépendance d'action d'EF dans la prise de décisions afin de préserver le rôle d'autorité contractante d'EF.
- Il conviendra d'exercer une vigilance permanente pour **repérer et éviter de potentiels conflits d'intérêt parmi les membres du COPIL** (sélection de partenaires, décisions ayant un potentiel impact personnel sur les personnes concernées, etc.) de façon à demander le cas échéant aux personnes ou institutions de se déporter de certaines prises de décisions.
- Les instances de gouvernance doivent être **pleinement orientées vers le pilotage des activités et la prise de décision** de façon à éviter le risque de « comité Théodule », à travers une planification claire (calendrier annuel ou semestriel, envoi systématique d'agenda aux participants, etc.), une facilitation dynamique (techniques d'animation participatives, modes de délibération, etc.) et un reporting efficace (prise de notes, partage de compte-rendu, etc.).

(286) Vous pouvez pour cela vous appuyer sur le *Guide du porteur de projet*.

(287) Au besoin, vous pouvez vous appuyer sur les Coordinateurs Régionaux pour identifier les interlocuteurs pertinents au sein des institutions nationales.

(288) Pour un projet avec une ambition affirmée sur le genre (notamment les projets marqués CAD1 ou 2), on pourra ainsi chercher à associer l'institution nationale ou locale en charge des questions relatives à l'égalité et aux droits des femmes, le bureau Genre ou le point focal du Ministère sectoriel concerné, l'agence locale ONUFEMMES, des réseaux et organisations féministes, etc.



Organiser un atelier de « kick-off »

Afin de donner le « top départ » opérationnel du projet, une bonne pratique consiste à organiser un atelier de lancement (aussi appelé « kick-off ») avec l'équipe projet et les partenaires clés de mise en œuvre.²⁸⁹ L'atelier de kick off est généralement organisé au moment où l'on va commencer à actionner concrètement les premières activités du projet après avoir concrétisé l'essentiel des attendus de la phase lancement du projet. Il convient donc de le planifier une fois qu'un certain nombre de « prérequis » de la phase de lancement sont en place (existence d'une fiche contrat, principales capacités opérationnelles déployées, personnels clé de l'équipe projet recrutés et installés, tableau de bord et prévisionnel budgétaire développés, accords de partenariat signés ou en cours de préparation, etc.) même si tout n'est pas encore tout à fait finalisé.

Cet atelier joue un rôle important pour le bon fonctionnement futur du travail de l'équipe projet et la collaboration avec les éventuels partenaires de mise en œuvre en s'assurant que les résultats attendus du projet sont clairs, que les rôles sont bien définis et que le cadre opérationnel et budgétaire est bien compris de l'ensemble des personnes directement impliquées dans l'exécution du projet. Cet atelier se veut également fédérateur des énergies en donnant corps à l'équipe projet tout en insufflant la dynamique et la motivation nécessaire aux partenaires opérationnels pour qu'ils s'impliquent pleinement dans la réalisation du projet.

D'une durée de 1 à 2 jours, l'atelier de « kick-off » est généralement organisé autour des points d'agenda suivants :

- Présenter en détail le projet (stratégie, logique d'intervention, activités, indicateurs clés) et discuter les éventuels ajustements à y apporter ;
- Revoir les points clé du contrat bailleur à prendre en compte par l'équipe projet et les partenaires de mise en œuvre pendant la durée du projet (sur la base de la fiche contrat) ;
- Passer en revue la planification opérationnelle (jalons et livrables clés) et budgétaire (hors données budgétaires internes/confidentielles) ;
- Affiner les rôles et responsabilités de l'équipe projet (y compris des partenaires) dans la mise en œuvre des principales activités/ composantes du projet (sur la base de ce qui a été convenu dans les accords de partenariat) ;
- Valider le fonctionnement des mécanismes de coordination et de gouvernance du projet ;
- Préparer le lancement des premières activités opérationnelles du projet.

Pour les projets les plus stratégiques ou complexes (nouveau secteur, consortium/MPCA, nouvelle géographie, etc.), un « kick-off » interne peut être organisé de façon ad-hoc au niveau du siège de façon à mobiliser les énergies et à clarifier les besoins d'appui attendus de la part des différents services concernés (DAF, DAJ, IMPL, DSO, SERA, etc.) pour bien mettre le projet sur les rails.



(289) Un atelier de « kick-off » diffère sensiblement d'une cérémonie de lancement, qui poursuit plutôt un objectif de communication et de visibilité externe autour du projet (voir paragraphe infra « Communiquer sur le projet »).

Préparer la communication du projet

Le lancement du projet implique la définition et la planification d'une stratégie de communication efficace, essentielle pour assurer la visibilité des méthodes, expertises et résultats auprès des cibles spécifiques (bénéficiaires finaux, institutions, parties prenantes, médias, grand public, etc.). La première étape consiste à établir les éléments constitutifs de la stratégie : objectifs, cibles, messages et canaux. Une étude des besoins permettra ensuite de déterminer un budget pour la communication et d'évaluer la nécessité de recruter une ressource dédiée. Il est crucial de noter que la communication n'est pas arbitraire ; elle est fondamentale pour le succès du projet. Ne pas communiquer doit être un choix réfléchi et non le résultat d'une absence de stratégie. Dans certains cas, elle est même intrinsèquement liée à la bonne réalisation du projet, notamment en matière de sensibilisation. Enfin, il est impératif de respecter les directives des bailleurs de fonds tout au long du processus».

1. IDENTIFIER ET FORMER LE (OU LA) RÉFÉRENT.E COMMUNICATION DU PROJET

Selon les enjeux identifiés et le budget communication estimé en phase de développement, vous allez tout d'abord pouvoir **recruter ou contractualiser la ressource** prévue pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie et des activités de communication du projet :

- Si le projet nécessite le recrutement dans le pays concerné d'une ressource humaine dédiée (Chargé.e de communication), celle-ci sera intégrée au plan de recrutement développé précédemment. Vous pourrez pour cela vous appuyer sur le modèle de fiche de poste standard proposé.²⁹⁰ Selon les cas de figure cette ressource pourra être mutualisée entre plusieurs projet.
- Si vous avez choisi d'opter pour un prestataire externe à travers un CPS d'expertise individuelle²⁹¹ ou bien un contrat de prestation de service avec une agence de communication (locale ou internationale selon les cas de figure), il vous faudra intégrer ce service au PPC et lancer le processus d'achat idoine avec l'appui éventuel de la CCA ou du DAJ.

Quelle que soit l'option retenue, le référent.e communication au sein de l'équipe projet (fonction dédiée ou à défaut souvent le ou la Chef.fe de projet) – devra participer à la formation interne « Introduction à la communication » destinée aux collaboratrices et collaborateurs de la DO au siège comme à l'étranger. Cette formation a pour objectif de maîtriser les fondamentaux de la communication appliquée aux activités d'Expertise France et aux priorités de la coopération technique internationale, que ce soit en transverse sur des actions thématiques ou géographiques, ou bien plus opérationnelles dans le cadre d'un projet.²⁹²

Le ou la référent.e pour la communication du projet devra également prendre l'attache du département Communication au siège pour être identifié.e et évoquer les premiers aspects de la stratégie de communication du projet.

(290) *Fiche de poste Chargé.e de communication projet*

(291) *Si vous optez pour l'expertise individuelle, vous pourrez vous appuyer sur le [vivier interne d'expert.e.s en communication](#) qui recense les profils d'experts ayant déjà travaillé pour EF, pour le secteur public ou les organisations internationales, dont les références et les profils correspondent aux attentes de l'agence en termes de métier.*

(292) *Les inscriptions à ces sessions de formation se font directement sur AEGIS.*

2. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE ET UN PLAN DE COMMUNICATION ET DE VISIBILITÉ

Au stade du lancement de projet, il est recommandé de **développer une stratégie et un plan de communication et de visibilité** afin de cadrer et formaliser la mise en œuvre des activités de communication du projet sur sa durée de mise en œuvre.²⁹³ Cette stratégie et ce plan contiennent à la fois des éléments de stratégie (objectifs de communication, cibles de communication, messages-clés), le détail des actions de communication prévues (activités, calendrier, indicateurs) et les moyens associés (budget, ressources humaines).²⁹⁴

Un plan de communication regroupe l'ensemble des opérations et des actions mises en œuvre sur une période définie. Fil conducteur de la communication liée à un projet, il permet de savoir ce que l'on veut dire, à qui, quand, pour atteindre quels objectifs et définir dès le début des indicateurs d'efficacité. L'intérêt est également de pouvoir anticiper les actions et coûts pour pouvoir prévoir des budgets adaptés.

Non exhaustif, le plan de communication doit laisser une place à l'imprévu et peut évoluer. Il peut être adapté de façon souple, complété ou modifié, afin de profiter d'éventuelles opportunités de communication qui n'auraient pu être anticipées (ex : visite ministérielle, événement local marquant, etc.). Cette adaptation du plan de communication n'a pas d'incidence budgétaire. Toutefois, l'affectation du budget défini pour la communication peut évoluer selon les empêchements ou les opportunités de communication qui se présentent. L'échange d'informations et la concertation avec l'équipe projet demeurent les bases pour assurer une éventuelle flexibilité réussie tout en poursuivant les objectifs de communication du projet.

- A minima, un **plan de communication doit inclure** :
 - Les objectifs de communication qui permettent de s'interroger sur le but visé par la stratégie de communication et les retours attendus (pourquoi je communique ?)
 - Les publics cibles en corrélation avec les objectifs de communication retenus (pour qui je communique ?)
 - Les messages clés et prioritaires pour chaque public
 - Les activités, outils et actions de communication à mener pour atteindre les objectifs de communication fixés (avec quoi je communique ?)
 - Les canaux de communication envisagés pour atteindre les objectifs (comment je communique ?)
 - Le budget (avec combien je communique ?)
 - Les ressources humaines dédiées (avec l'aide de qui je communique ?)
 - Un planning de communication (quand je communique ?)
- La stratégie et les activités prévues dans le plan de communication devront répondre aux enjeux de communication qui découlent directement des **objectifs stratégiques et opérationnels du projet**, en accord avec le contexte du ou des pays concernés. Elles devront également être en ligne avec les chartes et les instructions sur la communication et la visibilité d'Expertise France et du bailleur de fonds.
- Il importe d'intégrer dans le plan **des indicateurs pour évaluer les impacts des actions de communication menées** (nombre de personnes sensibilisées, nombre d'événements organisés, nombre de posts diffusés sur les réseaux sociaux, etc.) **et les effets produits** (connaissance des objectifs et des réalisations du projet par les groupes cibles, changement de perception, etc.) des actions de communication menées de façon à pouvoir suivre et mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de communication. Ces indicateurs pourront être suivis directement dans le plan de communication ou bien intégrés au plan de SERA (ou à l'onglet de suivi des indicateurs du Tableau de bord) de façon à être suivi concomitamment aux autres indicateurs du projet.²⁹⁵

(293) Selon les dispositions contractuelles, ce plan pourra être exigé par le bailleur de fonds, en lien avec ses lignes directrices pour la communication et la visibilité.

(294) Vous pouvez vous référer au Modèle de plan de communication projet proposé sur Magellan.

(295) Le ou la Chargé.e de communication sera dans ce cas en charge de la collecte des données concernées avec l'appui du ou de la Chargé.e SERA du projet.

- Dans le plan de communication et de visibilité, en fonction des objectifs du projet, de ses cibles et de la ventilation du budget, vous pouvez **prévoir l'organisation d'événements spécifiques ou la participation du projet à des « temps forts » en lien avec le contexte ou la thématique du projet.** Cela peut passer par la création d'un événement en lien avec les activités clés du projet (cérémonie de lancement et/ou de clôture, inauguration d'une infrastructure, lancement d'un appel à projets, etc...), la participation à une conférence internationale ou bien l'intervention d'expert.e.s ou de partenaires du projet à un événement organisé par Expertise France (ex: Rendez-vous de l'Expertise).²⁹⁶ Si des **actions avec les médias** sont prévues dans le cadre du plan de communication, vous pouvez vous référer au guide de relations presse²⁹⁷ qui vous aidera à structurer les relations avec la presse française et internationale.
- Des **problèmes liés à la communication** (bad buzz, troll, contenus haineux, article offensant dans la presse...) peuvent survenir au cours du projet selon la nature du projet, le sujet ou le contexte socioéconomique et géopolitique de mise en œuvre du projet. Le plan de communication peut comprendre des éléments sur la gestion de crise à mettre en place dans tel cas de figure, et vous pouvez vous référer aux recommandations et bonnes pratiques qui figurent dans le guide de communication pour anticiper et prévenir au maximum les risques réputationnels et de sécurité liés à la communication.²⁹⁸ En cas de problème, ou si vous avez le moindre de doute, vous devez avertir immédiatement le département Communication pour évaluer la gravité du problème.
- Le plan de communication est généralement **développé par la personne chargée de la communication** au sein de l'équipe du projet (Chargé.e de communication, etc.), ou à défaut par la personne désignée comme référente communication au sein de l'équipe projet (généralement le ou la Chef.fe de projet).
- Le **cycle de validation** d'un plan de communication et de visibilité pour les projets d'Expertise France est le suivant :
 - 1- Relecture et validation par le ou la Chargé.e de projet
 - 2- Relecture et validation par le département Communication au siège
 - 3- Relecture et validation par le bailleur



(296) Le département de la communication pourra vous orienter, vous appuyer et valoriser votre projet, y compris à travers des actions de communication interne (flash info, brève Magellan, etc.) et/ou externe (site web EF, presse, réseaux sociaux etc.).

(297) Guide des relations presse

(298) Comme le fait de ne pas prendre de position publique (principes de discrétion et de neutralité), notamment dans les contextes sensibles, d'être attentif aux représentations symboliques véhiculées par certaines photos et le contenu des messages postés, d'être vigilant.e quant à l'utilisation de photos sans le consentement des personnes concernées (notamment les photos d'enfants, principe de dignité...etc.)

3. RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE COMMUNICATION ET VISIBILITÉ DU PROJET

La stratégie de communication définie pour chaque projet devra répondre à une double exigence : respecter à la fois les standards d'Expertise France et les lignes directrices imposées par les bailleurs de fonds.

Les standards d'Expertise France : Pour garantir la cohérence et l'uniformité de la communication autour de nos projets, il est essentiel que chaque équipe respecte les exigences spécifiques établies par EF. Les orientations suivantes visent à promouvoir l'image de l'agence, à renforcer la visibilité de notre action et à valoriser les projets auprès des parties prenantes et du grand public :

- De grands axes de communication peuvent être donnés par la Direction générale d'Expertise France. Les Départements opérationnels (Thématique ou Géographique) définissent des projets « flagships » (emblématiques) qui feront l'objet d'un suivi particulier en matière de communication.
- Le logo d'Expertise France devra apparaître sur tous les supports de communication qui accompagneront la vie du projet. Ces supports pourront servir à présenter le projet aux parties prenantes rencontrées pendant la durée du projet (plaquettes, brochures, etc), à effectuer des présentations lors des réunions internes et externes (kakemono, format de PowerPoint, etc) ou encore à communiquer régulièrement sur les actions clé en cours ou réalisées.
- Le département de la Communication recommande aux projets de ne pas créer de site internet, de charte graphique, de logos ou encore de réseaux sociaux propres aux projets, car ceux-ci sont potentiellement porteurs de risques spécifiques (validation des contenus, modération des commentaires, actualisation, pérennité post-projet, etc.). Il est conseillé de s'inscrire dans les canaux de communication institutionnels d'Expertise France, des bailleurs, de l'équipe France ou encore de la Team Europe.²⁹⁹
- Une charte graphique pour les projets est disponible sur Magellan. Elle permet de vous orienter ainsi que vos prestataires dans la réalisation de supports de communication (supports digitaux ou imprimés). Cette charte graphique définit les règles minimales de visibilité d'EF et présente l'univers graphique de l'agence pour la création de nouveaux supports.³⁰⁰
- A ce stade, il vous sera également demandé de préparer la fiche projet qui apparaîtra sur le site web d'Expertise France, afin qu'il soit visible pour les équipes d'EF au siège et dans le monde ainsi que pour le grand public.³⁰¹

Les lignes directrices des bailleurs de fonds : Les bailleurs imposent aux projets qu'ils financent des obligations de visibilité et de communication. La stratégie de communication, ainsi que la mise en œuvre d'actions de communication doivent faire l'objet d'une validation auprès du ou des bailleurs de fonds. En respectant ces directives, les équipes garantissent non seulement la conformité des actions de communications avec les attentes institutionnelles mais également la crédibilité de l'agence. Voici les lignes directrices à suivre plus spécifiquement pour nos deux principaux bailleurs de fonds :

- AFD :

- Le bénéficiaire d'un financement de l'AFD s'engage à respecter les directives de niveau 1 ou de niveau 2. La convention de financement spécifie une visibilité de niveau 1 ou une communication de niveau 2 applicable au projet.
- La présence du logo France/AFD sur l'ensemble des supports et actions de communication inhérent à un projet garantit la visibilité du soutien de la France et de l'AFD aux personnes qui bénéficient des projets qu'elle finance.
- Les guides de communication projet de l'AFD niveaux 1 et 2 sont à retrouver sur Magellan sur le lien suivant : <https://magellan.expertisefrance.fr/ressources/communication/communiquer-sur-un-projet>

- UE :

- Les exigences en matière de communication et de visibilité pour les projets signés avant 2022 (règles de 2018) et pour les projets signés après 2022 (règles de 2022) sont à retrouver au lien suivant : https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub/communicating-and-raising-eu-visibility-guidance-external-actions_fr
- Dans certains cas justifiés, des lignes directrices individuelles en matière de communication et de visibilité sont élaborées de façon ad-hoc par les Délégations ou par des programmes spécifiques.
- Indépendamment de l'ampleur, de la portée ou de l'objectif d'une action, l'emblème de l'UE (ainsi que la déclaration de financement) doit toujours être affiché de manière visible et prépondérante, au moins aussi bien que celui des autres partenaires financiers ou du partenaire chargé de la mise en œuvre concerné.

(299) La création d'un site internet ou de réseaux requiert en effet une ressource communication qui peut gérer l'animation d'une plateforme et pose la question de la pérennité de ces ressources post-projet. Vous pouvez contacter le département de la communication qui pourra vous conseiller et vous orienter si vous souhaitez tout de même créer un site internet ou des réseaux sociaux.

(300) Charte graphique projet

(301) Fiche projet site web EF



3

*Phase
de mise
en œuvre*



Introduction

Exécuter et piloter efficacement le projet en phase de mise en œuvre

La phase de mise en œuvre débute lorsque les capacités opérationnelles et le cadre de gestion du projet sont en place et s'achève lorsque toutes les activités ont été réalisées conformément à ce qui était prévu et que la phase de clôture prend le relais. De nombreuses opérations de gestion de projet vont être exécutées durant cette phase pour produire les activités et les services qui doivent permettre d'atteindre les résultats attendus et de les convertir en effets/changements tangibles : réaliser des achats de biens et de services, exécuter des travaux, recruter des expert.e.s, attribuer des subventions, organiser des formations, renforcer les capacités des partenaires et parties prenantes, mener des actions de communication, etc.

Pour cela, l'équipe projet devra conjuguer en permanence efficacité opérationnelle et décisionnelle dans le cadre d'une gestion intégrée (entre les équipes support et programme) et décentralisée (entre les équipes siège et terrain) pilotée par le ou la Chef. fe de projet. Elle devra également veiller à ce que les moyens humains, financiers, techniques mis à disposition du projet soient gérés convenablement, dans le respect des procédures internes et du bailleur de fonds, de façon à garantir la conformité des opérations et donc l'éligibilité des dépenses. Elle rendra également régulièrement compte de la bonne exécution du projet au bailleur de fonds à travers des rapports périodiques, dont la nature et la fréquence varieront selon les dispositions prévues dans le contrat.

Afin de piloter les différentes dimensions du projet, des exercices de planification et de suivi seront réalisés à des moments clé du cycle annuel de l'agence pour superviser constamment la bonne progression des activités, la consommation budgétaire et la maîtrise des risques (y compris sécuritaires). Au-delà de ces exercices, l'équipe projet contrôlera tout au long de la phase d'exécution le déroulement, les avancées et l'apport du projet pour ses bénéficiaires, à travers le suivi d'indicateurs et la réalisation d'exercices d'évaluation et d'apprentissage permettant d'apprécier régulièrement l'efficacité du projet en termes de résultats et de changements obtenus. Des retards, des imprévus ou des changements de contexte pourront conduire l'équipe à repréciser les objectifs et les modalités de mise en œuvre du projet dans une logique de gestion agile (ou adaptative).

Gérer le contrat bailleur

Après avoir établi le cadre de gestion du (ou des) contrat(s) bailleur en phase de lancement (développement d'une fiche contrat, paramétrage du contrat dans Atlas, lancement de la demande d'exonération de TVA,³⁰² etc.), l'équipe va devoir piloter ce(s) contrat(s) tout au long de la phase de mise en œuvre, c'est-à-dire veiller scrupuleusement au respect des obligations contractuelles (conformité), dépenser les fonds selon l'usage prévu (éligibilité) et rendre compte au bailleur selon le calendrier et les exigences prévus (redevabilité). Elle va également devoir garantir une communication régulière avec le bailleur de fonds tout au long de la phase de mise en œuvre, par exemple pour solliciter un accord préalable (appelé « avis de non-objection » pour les financements AFD) sur certaines décisions, pour porter un incident à sa connaissance ou bien en cas de nécessité de modification substantielle à apporter au contrat (avenant).

1. ASSURER LE REPORTING PÉRIODIQUE

Afin de rendre des comptes régulièrement auprès du bailleur de fonds conformément aux dispositions prévues, vous devrez respecter certaines exigences de redevabilité en phase de mise en œuvre à travers la **remise de rapports techniques (ou narratifs) et financiers périodiques** au bailleur, selon les échéances prévues (rapport annuel, rapport intermédiaire, etc.). Le calendrier et la typologie de reporting attendus par le bailleur sont généralement précisés dans la convention de financement signées. Le format du reporting est quant à lui différent selon le bailleur : il n'y a pas toujours de format obligatoire imposé.³⁰³ Même si les modalités et attentes sont spécifiques à chaque bailleur, la gestion du reporting repose généralement sur les principes suivants :

- En règle générale, le **reporting couvre une période de 12 mois révolue** (demander plus d'un rapport par an représente une exception à cette règle générale) et est exigé +2/3 mois (60/90 jours) après la fin de la période de rapportage concernée (par exemple, un rapport couvrant la période du 01 janvier au 31 décembre de l'année N devra être remis au plus tard le 28 février de l'année N+1, etc.).³⁰⁴
- En cas de **retard de soumission** anticipé d'un rapport prévu,³⁰⁵ EF doit informer par écrit l'autorité contractante en exposant les raisons du retard et en présentant un résumé de l'état provisoire d'avancement, a minima 15 jours avant la date butoir initiale.³⁰⁶ Si cette obligation n'est pas respectée, le bailleur peut résilier la convention, refuser de verser tout montant en suspens, et recouvrer tout montant indûment versé.
- **Dans le cas de subventions en cascade, partenariat etc.**, il vous faudra recueillir et vérifier en amont toutes les informations nécessaires afin de pouvoir intégrer les dépenses, les activités et les résultats des partenaires dans les rapports techniques et financiers d'EF, ce qui suppose de prévoir le temps nécessaire dans le rétroplanning de préparation du rapport.
- **Dans le cas d'un MPCA (Gestion déléguée UE)**, si EF est le partenaire qui assure le rôle de l'Organisation (lead), EF a alors la responsabilité de collecter les rapports techniques et financiers de chaque Partenaire du MPCA et de les consolider en un seul rapport à remettre à l'UE par l'Organisation dans les délais indiqués au contrat (conditions générales ou particulières du MPCA si dérogation prévue aux conditions générales). Cet exercice de consolidation n'implique pas de la part de EF (de l'Organisation) une vérification des dépenses rapportées par les autres partenaires : chaque Partenaire est responsable de ce qu'il rapporte / déclare. Si EF est simple partenaire et non l'Organisation, alors EF remettre son rapport à l'Organisation et non au bailleur dans les délais indiqués dans l'Accord de Partenariat).

(302) La marche à suivre pour demander l'exonération de TVA est présentée dans le chapitre « Lancer le projet ». Cette démarche pouvant être longue, selon les règles du pays concerné, il convient en phase de mise en œuvre de vérifier qu'elle a bien été obtenue (ou que cette obtention est en bonne voie). Si elle n'a pas été obtenue, il faut alors demander l'éligibilité des taxes au bailleur après avoir démontré que toutes les démarches ont été entreprises pour ouvrir droit à une prise en charge de cette fiscalité. A noter enfin que dans certains pays, la démarche d'exonération de TVA est à renouveler chaque année pour garantir la continuité de l'éligibilité de la TVA, voire à solliciter sur chaque facture, et qu'il faut donc s'en charger en phase de mise en œuvre.

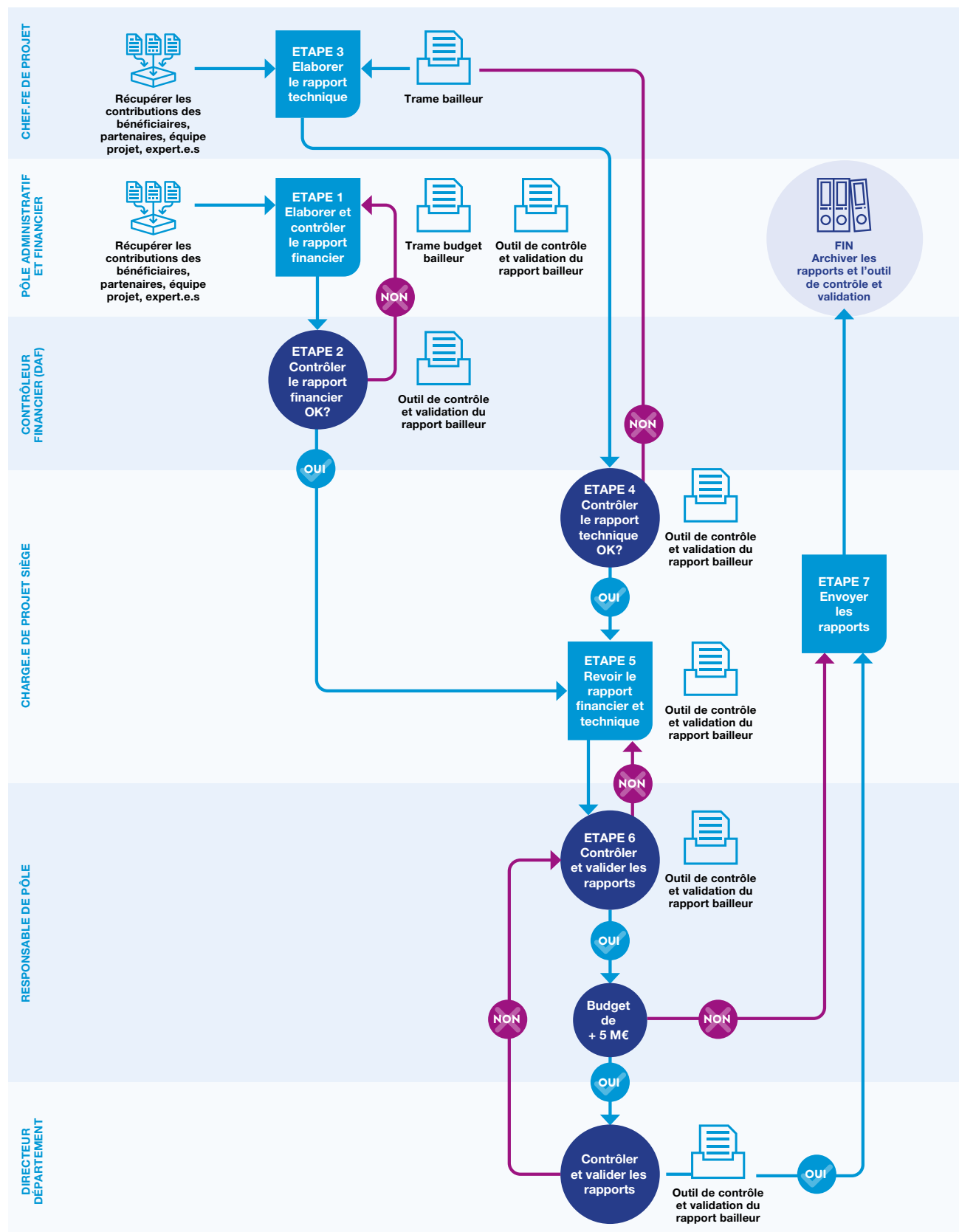
(303) En cas de doute sur le format de reporting à utiliser, vous pouvez vous rapprocher de la Cellule Contrats & Achats (CCA).

(304) Le rapport final, présenté dans le chapitre « Clôturer le projet », est quant à lui généralement exigé +6 mois (180 jours) après la date de fin du projet. A noter qu'avec l'UE, lorsque la période de mise en œuvre restante est égale ou inférieure à 18 mois, la période de rapport la couvre entièrement (cf. article 19).

(305) Pour éviter tout retard, il est fortement recommandé dès la signature du projet de prendre connaissance du calendrier de reporting fixé dans la convention de financement et de l'adapter au regard des délais internes de validation, en créant et partageant le rétroplanning aux équipes concernées.

(306) Vérifier ce délai dans les conditions générales du contrat.

- Au-delà du respect des échéances, le **processus d'élaboration, de contrôle et de validation des rapports**³⁰⁷ établi en phase de lancement doit permettre à l'agence de garantir la qualité des rapports narratifs et financiers remis. Bien qu'ils doivent être produits simultanément et être mis en cohérence (les dépenses rapportées doivent correspondre aux réalisations relatives et inversement), ces rapports ne sont pas élaborés par les mêmes interlocuteurs ni validés selon les mêmes canaux, comme le montre le schéma ci-dessous :



(307) Procédure d'élaboration, de contrôle et validation des rapports bailleurs.

- Avant soumission, ces rapports doivent être **contrôlés à l'aide de la checklist proposée**.³⁰⁸ Ils doivent en outre être dûment **archivés dans le système de documentation** du projet car ils constituent la mémoire vive du projet et donc un point de référence sur ce qui s'est passé précédemment pour les nouveaux arrivants sur le projet (Expert.e.s court terme, nouvelles recrues, etc.) ou en cas d'évaluation intermédiaire.



Recommandations et bonnes pratiques pour la préparation du rapport technique

Un rapport technique (ou narratif) est avant tout un exercice de redevabilité et de communication avec le bailleur de fonds visant à lui fournir des informations complètes sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'action.³⁰⁹ Il est quasi-systématiquement adossé à un rapport financier qui couvre la même période : le narratif vient ici en « explication » de texte aux dépenses et coûts engendrés par le projet durant la période concernée.³¹⁰ Ses objectifs peuvent être synthétisés en 3 points clés :

1. Informer le bailleur sur l'état d'avancement du projet et les résultats obtenus. Pour cela le rapport doit :

Expliquer les actions menées sur la période concernée :

- Il vous faut pour cela fournir une description complète de l'ensemble des activités menées sur la période, tout en gardant le niveau de détail approprié pour les diverses actions menées. Il est très important de donner des éléments à la fois qualitatifs et quantitatifs sur les actions (nombre et profil de personnes impliqués dans les activités, etc.), sans alourdir le document avec des textes trop longs ou conceptuels.
- Le rapport doit rester suffisamment synthétique tout en laissant au bailleur la possibilité d'accéder à certains détails. Pour cela, vous pouvez par exemple faire référence à des documents qui seront annexés au rapport (compte rendu d'un atelier, rapport de mission, diagnostic, évaluation de besoins etc.).
- La description des activités doit également intégrer des premiers éléments d'analyse par rapport aux effets produits. Pour des formations par exemple, il s'agit ainsi d'intégrer une analyse des effets sur les participants. Ex : « Les fonctionnaires formés ont démontré un grand intérêt pour cette formation qui leur a permis de mieux comprendre les notions et principes de base autour de la protection sociale (X% des personnes formées ont passé avec succès le test de connaissance post-formation). Les visites terrain ont permis de mettre en évidence des améliorations de pratiques grâce aux séances de mise en situation et d'accompagnement individuel... », etc.
- Il est également essentiel de dépasser le niveau purement « activités » et de présenter le progrès du projet vers l'atteinte des changements escomptés et objectifs attendus. Pour ce faire, vous pouvez vous présenter l'état d'avancement des indicateurs d'effet pertinents figurant dans le cadre logique, y compris sur la base d'observations qualitatives (« La qualité de la coordination entre les institutions publiques s'est améliorée depuis l'an dernier, comme en témoigne l'augmentation du nombre d'initiatives interactives et le développement de plans d'actions multi-sectoriels »)
- Il faut également expliquer et décrire le rôle des divers acteurs dans le cadre du projet, et les liens développés entre les partenaires du projet et les autres acteurs. Il s'agit d'un point important pour la plupart des bailleurs de fonds afin de montrer que le projet génère un intérêt et un engagement de la part des acteurs locaux.
- En fonction de la nature du projet et de ce qui a été établi dans le contrat de financement, vous êtes également invités à annexer les livrables clé produits dans le cadre du projet (par exemple, un rapport d'activité spécifique, une étude contenant des schémas techniques, le cahier des charges pour le développement d'un logiciel, un rapport d'évaluation intermédiaire, etc.).

Analyser l'évolution du contexte d'intervention :

- Le rapport permet d'expliquer au bailleur les évolutions intervenues dans le contexte (politique, institutionnel, économique, sécuritaire, etc.) afin de démontrer que nous sommes en veille permanente sur l'environnement de mise en œuvre du projet et que nous intégrons les changements dans la conduite du projet (gestion adaptative). Cette analyse permet également aux bailleurs basés hors du pays de mieux comprendre le contexte local/national dans lequel se déroule le projet.

Expliquer les difficultés rencontrées et les éventuels écarts avec les résultats attendus :

- Les bailleurs sont conscients du fait que tout projet est confronté à des difficultés et apprécient qu'on partage les défis et obstacles rencontrés de façon transparente et objective plutôt que de chercher à ne valoriser que ce qui fonctionne.
- Le rapport peut également préparer le terrain avant d'apporter d'éventuelles modifications au contrat (avenant). Cela dit, le bailleur ne doit pas découvrir dans le rapport un changement important déjà effectué dans le projet sans qu'il n'ait été discuté avec lui au préalable.

(308) Vous pouvez pour cela vous référer à la [Fiche de contrôle et de validation des rapports bailleur](#).

(309) Le contenu minimum des rapports est présenté aux articles 3.7 et 3.8 des conditions générales.

(310) A ce titre, le rapport technique doit être en cohérence avec le rapport financier, c'est-à-dire que pour chaque activité réalisée et décrite il y a normalement un coût associé et reporté dans le financier. Le rapport narratif est également important dans l'appréciation de l'éligibilité des coûts car il montre que le coût a bien servi à l'action.

Annoncer le plan d'action pour la prochaine période :

- Le rapport est également l'occasion de faire référence aux actions prévues sur la période suivante, et fournir un plan d'action mis à jour (le cas échéant).
- Une bonne pratique consiste à faire coïncider le calendrier des COPIL avec celui de préparation des rapports afin de discuter les conclusions/point saillants de la période écoulée avec les membres du COPIL, de valider avec eux les prochaines étapes et/ou des éventuels changements de cap (ou solutions aux problèmes rencontrés).

2. Rassurer le bailleur. Le rapport doit démontrer au bailleur de fonds que le projet respecte les engagements contractuels pris par EF et ses partenaires, ainsi que les principes et approches de bases décrites dans le document de projet original. Pour cela, il vous faut :

Utiliser le cadre de référence du projet signé par le bailleur :

- Il est essentiel de reprendre les mêmes intitulés d'activités et la même nomenclature d'activités (1.1, 1.2, etc.), résultats (R1, R2, etc.) figurant dans l'offre initiale (description de l'action, etc.) afin que le bailleur puisse reconnaître le projet d'origine qu'il a soutenu. Si le cadre logique a été revu pendant la phase de lancement (au moment du développement du plan SERA par exemple), il est essentiel de le joindre au premier rapport narratif, d'expliquer les changements éventuels intervenus, afin qu'il devienne le nouveau cadre de résultats de référence pour les futurs rapports.

Présenter les informations comme une suite logique des rapports précédents :

- Les informations dans le rapport doivent être cohérentes avec les informations des rapports précédents, afin que le bailleur puisse bien suivre le déroulement du projet. Le rapport doit faire référence aux plans d'actions présentés (le cas échéant) dans les rapports antérieurs.

Expliquer les changements éventuels :

- Tout écart ou changement par rapport au cadre initialement prévu doit être expliqué et justifié (ex. changement dans le nombre de formations menées, de profil de personnes ciblées, etc.). Si certains changements sont considérés comme « significatifs », ils devront passer par la soumission d'une demande d'avenant tel qu'expliqué dans le paragraphe consacré.
- Les changements budgétaires doivent également être expliqués dans le document narratif (ajout ou suppression de lignes, transferts entre rubriques, etc.) dans les limites permises par les règles de fongibilité.

Proposer des solutions aux problèmes rencontrés :

- Les difficultés relatives à travers le rapport doivent être accompagnées de propositions de solutions ou de mesures de mitigation concrètes afin de montrer au bailleur que nous sommes en mesure de réagir face aux défis rencontrés afin de faire avancer le projet.
- Le rapport doit également permettre de démontrer la bonne mise en œuvre des recommandations de toute évaluation engagée par Expertise France ou par le bailleur lui-même.

3. Motiver et convaincre le bailleur : Le rapport doit mettre en valeur les points forts du projet, et favoriser une fidélisation du bailleur de fonds pour continuer son soutien auprès d'EF et/ou des partenaires du projet au-delà du projet.

Démontrer notre professionnalisme :

- Le rapport doit permettre de démontrer notre professionnalisme, à travers la préparation d'un document de qualité qui :
 - est complet et respecte la trame proposée par le bailleur
 - est cohérent (pas d'erreurs dans les chiffres, etc.)
 - est bien écrit (pas de fautes d'orthographe, de phrases incohérentes)
 - est compréhensible et adapté pour des non-spécialistes (pas de longs textes peu structurés et trop conceptuels)
 - est correctement édité en reprenant les logos de l'agence, des partenaires de mise en œuvre et/ou des autres bailleurs (dans le cas d'un cofinancement).

Démontrer l'intérêt et la qualité du projet :

- Le rapport doit mettre en valeur les points forts du projet et sa contribution à une amélioration de la situation des bénéficiaires / groupes cibles. Il est tout à fait habituel et acceptable d'avoir certains volets qui fonctionnent mieux que d'autres dans un projet de développement (notamment dans le cas de projets pilotes), et donc il est important de mettre en valeur de manière très claire les aspects positifs de l'action, tout en évoquant les difficultés rencontrées et la façon dont elles ont été surmontées.
- Le rapport doit faire référence aux instances de gouvernance (comités de pilotage, groupes de travail, etc.) créées dans le cadre du projet et décrire les modalités de planification et de suivi, afin de démontrer qu'EF et ses partenaires déploient des modalités de gestion de qualité.

Préparer la suite du projet :

- Le rapport doit démontrer qu'EF prépare la durabilité des acquis au-delà de la durée du projet.
- Si le rapport est préparé vers la fin du projet, il doit également décrire la réflexion sur la suite du projet (« exit strategy »). Ceci peut contribuer aux discussions avec le bailleur autour de la continuité de son soutien, si une nouvelle phase d'intervention est considérée comme nécessaire.

2. SOUMETTRE ET SUIVRE LES DEMANDES DE PAIEMENT

En lien avec le calendrier de paiement prévisionnel figurant dans la fiche contrat établie pendant la phase de lancement du projet, l'équipe va également devoir veiller à **envoyer les demandes de paiement ou les factures au bailleur aux échéances prévues**, selon le type de contrat de financement.

- Les financements en **gestion déléguée** (ou délégation de gestion de fonds) et subventions sont habituellement payés via un système d'avance de trésorerie (également appelé préfinancement) en plusieurs tranches (ou versements) échelonnées sur toute la durée du projet :
 - Une fois que vous avez signé le contrat de financement, vous recevez généralement **un préfinancement** après avoir adressé au bailleur la demande de premier versement, en lien avec le calendrier figurant dans le contrat, et en l'accompagnant si nécessaire des documents justifiant la levée de certaines conditions suspensives (rapport de démarrage, livrable spécifique...).
 - Les **paiements intermédiaires** sont effectués en fonction des résultats du projet, et généralement sollicités au moment de la remise des rapports périodiques (narratif et financier), accompagnés d'une demande de versement, raison pour laquelle il est important de rendre compte de l'avancement de votre projet conformément au calendrier de reporting prévu dans le contrat de financement. Ils peuvent être conditionnés à un pourcentage de consommation effective des financements antérieurs.
 - Le **paiement final** est généralement versé après l'achèvement du projet, après que le rapport final (narratif et financier) et le rapport d'audit confirmant la bonne exécution des dépenses aient été validés par le bailleur de fonds, ce qui permet d'ajuster le montant de cette dernière tranche au montant des dépenses véritablement exécutées.
- Les financements en **contrats de prestation de service** suivent une logique est un peu différente dans la mesure où il n'y a pas d'avance de trésorerie : les factures sont soumises a posteriori par EF, une fois les services rendus et/ou les livrables prévus ont été remis et validés par l'autorité contractante.

Quel que soit le type de contrat, le bailleur ne s'attend pas toujours à recevoir une facture EF mais généralement seulement un rapport financier accompagné d'un courrier de demande de versement pour procéder au paiement (et d'un rapport d'audit intermédiaire dans le cadre des financements de l'AFD). Il est néanmoins nécessaire de **procéder à l'établissement d'une facture interne** (appelée BAF – Bon à facturer, à préparer par le ou la CP) afin de constater le produit en comptabilité. Les principales étapes à suivre ainsi que les actions à réaliser à chaque demande de facturation sont détaillées dans une note spécifique de la DAF.³¹¹

Le **statut du financement** doit également être mis à jour dans Atlas (module bailleur) pour chaque tranche de versement prévue afin de pouvoir vérifier que la demande de paiement a été envoyée en temps utile, que le versement a bien été reçu sur le compte bancaire d'EF, et que le solde du contrat a été versé avant la date limite de versement des fonds (notamment sur les contrats AFD et C2D).

3. RÉALISER LES AUDITS INTERMÉDIAIRES

Un audit de projet est une activité indépendante et objective destinée à **certifier la régularité et la conformité des activités, des dépenses et du fonctionnement du projet**. Il a pour objectif de déterminer si les dépenses du projet ont été réalisées en conformité avec les critères spécifiés par le bailleur et dans tous leurs aspects significatifs (éligibilité, fongibilité des lignes, respect des procédures convenues, etc.), conformément au budget contractuel du projet, au référentiel comptable applicable en la matière et aux procédures du bailleur. Ces audits sont à distinguer des audits qu'EF doit mener sur les porteurs de projet qu'elle finance via des subventions.

Des audits intermédiaires des dépenses **peuvent être requis sur les contrats de financement de l'AFD**.³¹² et **peuvent également être proposés et négociés sur les contrats UE** dans le cas de projets complexes (ou bien cofinancés par l'AFD). En effet, selon les contextes (partenaires peu expérimentés, bureaux terrain récemment ouvert, passations de marchés complexes, nombreuses subventions, etc.) et la durée du projet, la réalisation d'audits intermédiaires « sur une base volontaire » est une bonne pratique pour permettre de rectifier les pratiques en cours de mise en œuvre et limiter ainsi le risque d'inéligibles importants lors de l'audit final.

(311) *Procédure Facturation Bailleur*

(312) *Des négociations récentes avec l'AFD ont permis d'obtenir un allègement des obligations d'audit selon les montants/modalités contractuelles concernés (notamment sur la modalité « Délégation de fonds groupe », et sur les prestations de services de moins de 500 000 euros). Vous pouvez vous rapprocher de la Cellule Contrats et Achats de la DO pour vérifier les obligations concernant votre projet.*



Rappel des principes d'éligibilité

Quel que soit le type de financement, **pour être éligible une dépense** :

- est prévue au budget
- respecte la réglementation
- respecte les procédures de validation interne
- est réalisée sur la période d'éligibilité du contrat bailleur
- est justifiée
- est réellement effectuée (service fait)
- est comptabilisée
- est payée

Globalement, le risque que des dépenses soient considérées inéligibles sera donc limité si les auditeurs constatent une **bonne application des procédures EF**, en particulier le respect des délégations de signature et l'utilisation des formulaires adéquats. Pour éviter toute mauvaise surprise, les documents suivants doivent être archivés de façon systématique sur ATLAS pour tous les contrats :

1. Les pièces de procédure (projet de contrat/avenant, due diligence, ANO, PV, grilles d'analyse, etc.),
2. Le contrat original signé notifié et ses annexes,
3. Les autres actes d'exécution originaux signés et notifiés (avenants, autres modifications, non-reconduction, résiliation, etc.)

Si votre projet est concerné par l'organisation d'un audit intermédiaire, vous êtes invités à :

- Vérifier que des **ressources suffisantes ont bien été intégrées au budget** en phase de développement. Vous pouvez également vous référer pour cela à l'annexe tarifaire qui figure dans le contrat-cadre entre EF et le cabinet Grant Thornton où les prix sont définis selon le nombre de lignes comptables estimées.³¹³
- Prendre connaissance du **document « RETEX »** qui recense les constats d'audits donnant lieu à des inéligibles les plus fréquents à EF par type de processus (acheter, payer un fournisseur, mobiliser de l'expertise, etc.) et propose des recommandations très concrètes pour tenter d'y remédier de façon préventive.
- Vous **référer à la procédure dédiée** qui a pour objectif de définir le processus de planification, déclenchement et gestion des audits de projets au sein d'EF.³¹⁴
- **Planifier le plus en amont possible les étapes de préparation et de réalisation de l'audit**, à l'aide de l'outil de planification d'audit financier.³¹⁵ A noter que lorsqu'elle existe, l'USP est chargée de coordonner la préparation des audits, en lien avec l'équipe projet.
- Consulter la **checklist d'aide à la préparation des audits**³¹⁶ pour identifier les documents qui sont généralement contrôlés par les auditeurs lors des audits projet, selon la nature des dépenses.³¹⁷

(313) Le cabinet d'audit externe Grant Thornton, mandaté par EF par le biais d'un contrat cadre, est chargé d'exécuter les missions d'audit au siège d'EF ou à l'étranger.

(314) Procédure Gérer les audits projets

(315) Outil de planification d'audit financier

(316) Check-list des documents pour les audits

(317) 1. Ressources humaines et frais de missions, 2. Voyages et déplacements, 3. Equipements, fournitures et travaux, 4. Frais de fonctionnement et généraux, 5. Sous-traitance et services, 6. Subvention et autres coûts de sous-traitance.

4. SOLLICITER UN AVENANT AU CONTRAT BAILLEUR

Pour des raisons de sécurité juridique et d'égalité de traitement, les conditions générales d'un contrat ou une décision de financement ne peuvent pas être modifiées. Il se peut cependant que vous soyez amenés à solliciter la modification de certaines clauses des conditions particulières du contrat bailleur, pour tenir compte d'éventuels retards d'exécution, de l'évolution du contexte de mise en œuvre de l'action ou bien de changements de stratégie décidés en cours de projet. Quelles que soient les circonstances, les contrats de financement ne peuvent être modifiés que par écrit, à travers la signature d'un avenant. Les avenants à une convention doivent entrer en vigueur à la date de leur signature par la dernière partie ou à la date d'acceptation de la demande d'avenant. Ils prennent ensuite effet à une date convenue par les parties.³¹⁸

Généralement, les modifications suivantes nécessitent un avenant :

1. Changements significatifs dans le contenu du projet affectant l'objet principal de l'action³¹⁹ (objectifs, stratégie et domaines prioritaires, retrait ou ajout d'une composante, etc.)
2. Réallocation entre les lignes de différentes rubriques entraînant une variation d'une (ou plusieurs) rubrique (s) supérieure à 25%, à la hausse ou la baisse³²⁰
3. Prolongation de la période de mise en œuvre de l'action (« No-cost extension » ou NCE)
4. Evolution du montant de la subvention (« Cost extension » ou « Top-up »)
5. Evolution des co-financements par rapport à ce qui était prévue initialement dans le plan de financement

Une **communication préalable au bailleur** pour annoncer l'intention de présenter un avenant et confirmer le processus avec eux est encouragée afin de maintenir un bon niveau de dialogue et de confiance sur notre capacité de gestion (a minima 30 jours avant la date d'effectivité souhaitée, afin de pouvoir finaliser les signatures des avenants à temps). Le rapport intermédiaire peut permettre de « préparer le terrain » en amont, en expliquant les difficultés rencontrées dans le cadre actuel.

Tout avenant (extension sans frais et/ou avec une modification budgétaire : NCE, TOP UP) a une incidence opérationnelle et financière sur le contrat et **doit donc faire l'objet d'un nouveau CODEV 2**.³²¹ Dans ce cas, le ou la Chargé.e de projet doit présenter les éléments ci-dessous :

- Une ARI actualisée avec une analyse des coûts complets réalisés
- Un chronogramme du projet actualisé et faisant apparaître les modifications
- Le cadre logique actualisé et faisant apparaître les modifications (indicateurs, cibles, etc.)
- Le mandat de négociation³²²
- Une présentation PPT spécifique pour les demandes de NCE, TOP UP et avenant³²³
- Le projet d'avenant

Suite à la formalisation de l'avenant, celui-ci doit être **téléchargé et conservé sur Atlas** (modules « contrat bailleur » et « budget » d'Atlas). Les **informations figurant sur Atlas ainsi que dans la fiche de revue de contrat doivent être mises à jour** de façon à y faire figurer les changements pouvant affecter la gestion du contrat bailleur (budget, période de mise en œuvre, etc.).

(318) Concrètement, la partie requérante (généralement EF) demande par écrit toute modification 30 jours avant la date à laquelle l'amendement est destiné à entrer en vigueur et au plus tard dans les 30 jours avant la date de fin, sauf circonstances particulières, dûment démontrées par elle, et accepté par l'autre partie (généralement le bailleur). L'autre partie notifie sa décision concernant la modification proposée en temps utile et, en tout état de cause, au plus tard dans un délai de 30 jours après la date à laquelle la demande de modification a été reçue.

(319) La définition d'un changement « significatif » variant d'un bailleur à l'autre, vous pouvez solliciter l'avis de la Cellule Contrats & Achats de la DO afin de décider si une communication auprès du bailleur est nécessaire.

(320) Il peut être pertinent en cas de reliquat important sur le projet, d'identifier des activités à faible impact carbone pouvant être mises en place avec l'accord du bailleur. Il peut s'agir par exemple de réallouer des fonds prévus sur la ligne déplacements (en cas de sur évaluation de cette ligne) à des activités projet ne générant pas plus de déplacements que ce qui était prévu initialement. Cette démarche s'inscrit dans une approche de maîtrise des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) de l'agence.

(321) En cas d'extension budgétaire (« top-up »), le projet doit être présenté dans les instances de validation correspondant au nouveau montant total du projet.

(322) Mandat de négociation

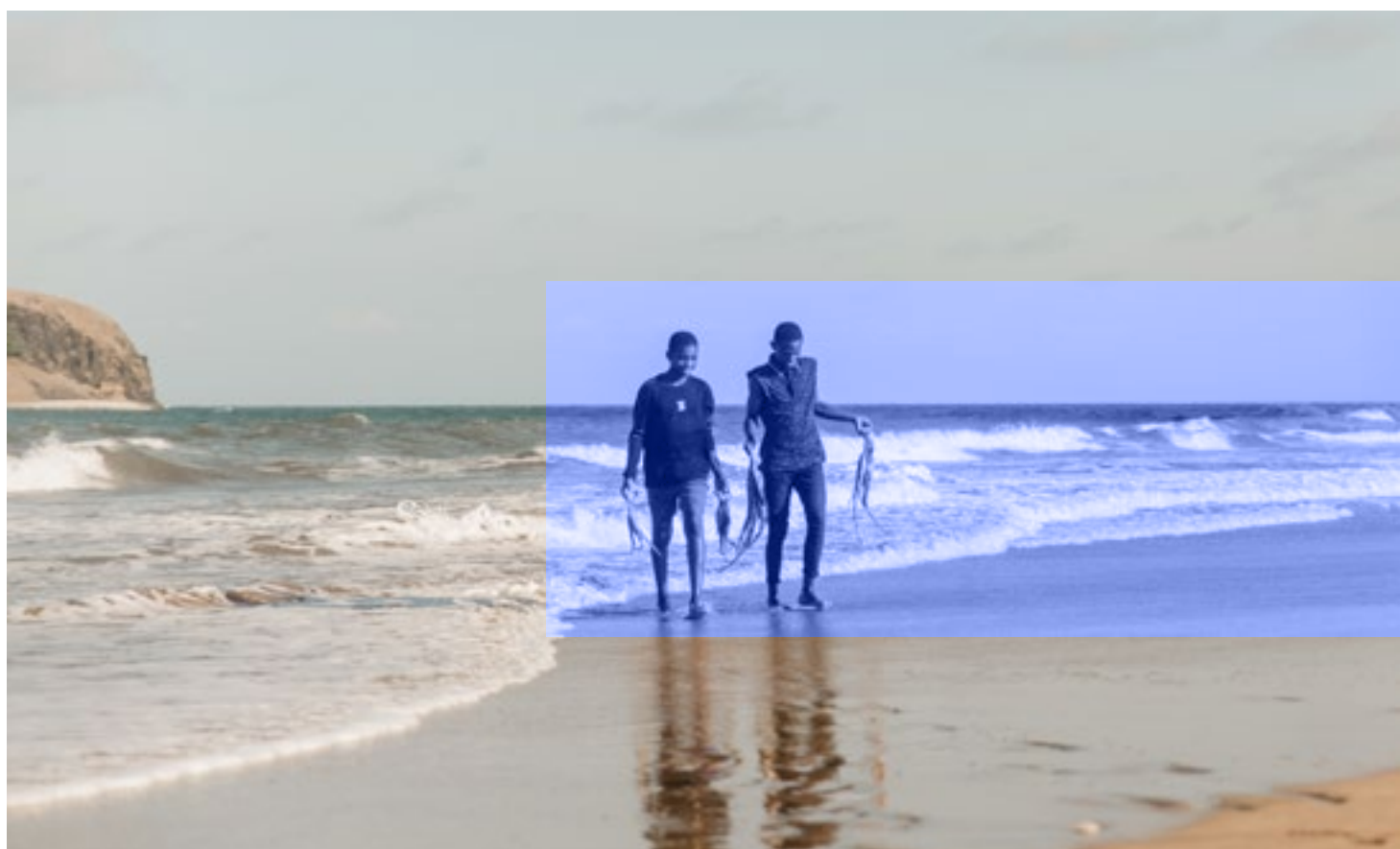
(323) Présentation CODEV NCE



Les autres cas de figure où il faut informer le bailleur

Au-delà des demandes d'avenants « formelles » portant sur les cas susmentionnés, EF a l'obligation de communiquer avec le bailleur et de l'informer de problèmes opérationnels pouvant causer des retards, de délais prévus de soumission de rapports, etc. de façon à maintenir une relation de confiance avec lui tout au long de la mise en œuvre et au-delà (renouvellement des financements, etc.). D'autres cas de figure requièrent une communication avec le bailleur, notamment pour signaler des soupçons de fraude, de pratiques illicites ou de manquement à l'éthique qui doivent être portés à sa connaissance,³²⁴ des retards ou suspensions de projet dus à la dégradation des conditions sécuritaires, ou bien lors de l'achat ou de la livraison de certains équipements contrôlés.³²⁵

A noter que nos contrats nous permettent une certaine flexibilité dans la mise en œuvre, il faut donc trouver le juste milieu entre simple communication sur des changements mineurs et la nécessité de passer par un avenant si cela est nécessaire. La gestion indirecte avec une agence accréditée comme EF est parfois nouvelle pour les DUE, aussi un effort de pédagogie est parfois nécessaire avec celles qui ont l'habitude de travailler en gestion directe avec d'autres opérateurs non-accrédités. En cas de doute, vous pouvez solliciter l'appui de la Cellule Contrats & Achats de la DO.



(324) Procédure de signalement et de traitement des pratiques illicites

(325) Une déclaration d'utilisation finale (DUF) est par exemple requise pour tout achat ou livraison de BDU sur les financements FEP.

Acheter des services, des fournitures ou des travaux

Les achats de services, de fournitures et de travaux sont souvent une composante essentielle des projets menés par Expertise France et peuvent donc avoir un impact important sur leur bonne exécution opérationnelle et budgétaire. La bonne gestion de la passation et de l'exécution des contrats de mise en œuvre répond en effet à 3 enjeux majeurs du projet : i) la satisfaction des besoins opérationnels et l'atteinte des objectifs du projet, ii) l'éligibilité et la conformité juridique des dépenses, iii) l'efficacité contractuelle et l'efficience des ressources mobilisées. Dès lors, une attention toute particulière doit être accordée à l'organisation des ressources au sein de l'équipe projet, l'analyse des prestataires et fournisseurs pouvant répondre aux besoins, la planification en amont des passations de contrats, le respect des règles de procédure, de la conformité et des processus internes, la rigueur dans le suivi d'exécution, la logistique, la coordination avec les parties bénéficiaires, la traçabilité, jusqu'à la clôture et l'archivage des contrats.

Il va pour cela falloir organiser et piloter la chaîne d'approvisionnement du projet autour du plan de passation des contrats (PPC) élaboré entre la phase de développement et la phase de lancement pour recenser l'ensemble des subventions et des contrats d'achat de prestation de service, de fournitures ou de travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet. En fonction des priorités identifiées dans le PPC, les procédures de passation pourront être lancées dans le respect des principes fondamentaux énoncés dans le Code de la commande publique afin de garantir une bonne utilisation des fonds publics : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Afin de garantir ces principes, deux niveaux de règles de passation de contrat seront à prendre en compte :

- D'une part, le **Code de la commande publique**,³²⁶ qui définit les grandes étapes à suivre au cours d'une procédure et notamment les règles en matière de publication et de mise en concurrence.
- D'autre part, le **Règlement des marchés publics et des subventions d'Expertise France**³²⁷ (et les fiches de procédure associées) qui :
 - **organise** à travers les processus de contractualisation, le dispositif de contrôle interne propre à l'Agence et la répartition des rôles des services en charge de « FAIRE » et en charge de « CONTRÔLER »
 - **clarifie** le rôle des personnes et les instances en charge de l'attribution des contrats (évaluateurs, assesseurs / experts techniques, comité d'évaluation, président, signataire, etc.)
 - **précise** les règles de passation à respecter en fonction du montant estimatif du marché.³²⁸

A noter que durant la phase de mise en œuvre, l'appui au processus de préparation, de validation et de suivi des contrats est réparti en interne au niveau de la CCA (ou de l'USP lorsqu'elle existe) et du DAJ en fonction de leur valeur et des seuils spécifiques qui déterminent les procédures à suivre, selon la logique suivante :

| Phase de mise en œuvre | |
|--|--|
| Accompagnement à la passation et à la prescription (dont rédaction des TDR/cahiers des charges) | |
| Accompagnement à la gestion de l'exécution des contrats (avenant, BDC, décision de réception, etc.) | CCA ou USP (quand elle existe) |
| Validation (ANO) de la passation des contrats < 200k € | |
| Validation (ANO) de la passation des contrats > 200k € | DAJ (en lien avec l'USP quand elle existe) |

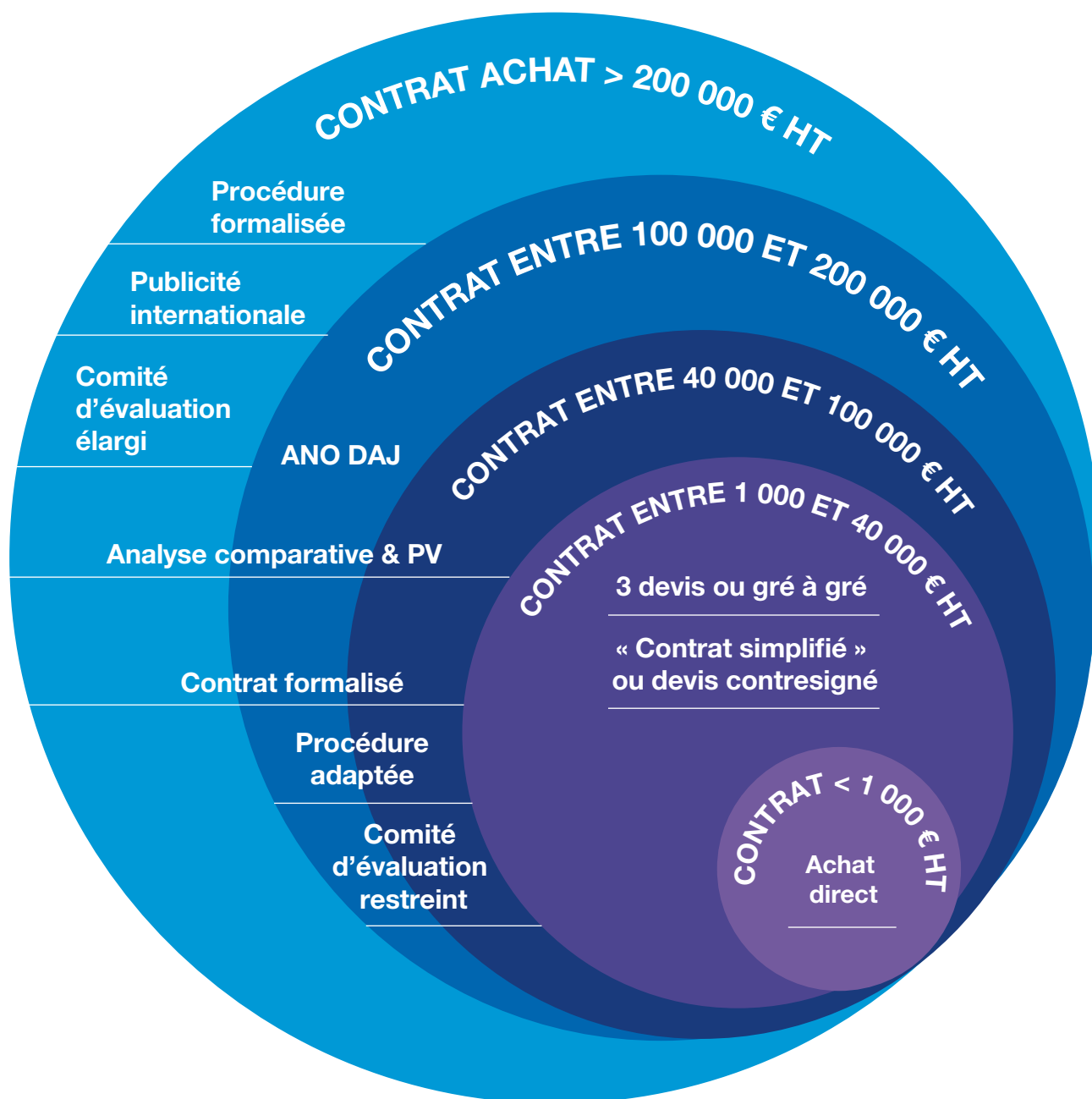
(326) https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000037701019/

(327) [Règlement des marchés publics et subventions.](#)

(328) C'est la valeur totale HT des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes en raison de leurs caractéristiques ou parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle.

1. ASSURER LA PASSATION DES CONTRATS

Le Code de la commande publique énonce trois grands principes fondamentaux que doivent respecter les acheteurs, quel que soit le montant du marché public, afin de garantir une bonne utilisation des fonds publics : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Afin de garantir ces principes, des procédures d'achat spécifiques sont prévues en fonction du montant estimatif du marché,⁽³²⁹⁾ récapitulées sur le schéma ci-dessous⁽³³⁰⁾:



Cette procédure d'achat flexible est autorisée pour des catégories restreintes d'achat (carburant, services d'impression, matériels bureautiques, consommables informatiques, prestations de traiteurs, etc.) dont la liste est annexée au règlement.

(329) C'est la valeur totale HT des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes en raison de leurs caractéristiques ou parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle.

(330) Vous pouvez également consulter le [Tableau synoptique achats et subventions](#) qui récapitulent l'ensemble des procédures d'achat.



Les différents types de procédure de passation de contrats

En lien avec les principes de la commande publique française et européenne, il existe cinq types de procédures de passation de contrat à Expertise France. Selon la valeur et la nature du marché (travaux, fournitures ou services), l'équipe projet va devoir se conformer à des règles spécifiques pour chacune de ces procédures :

- **Achat direct** : Certains achats de fournitures et de services, prévus au budget d'un projet, peuvent être payés directement sur facture auprès de prestataires, fournisseurs ou détaillants locaux, sans procéder à un engagement juridique préalable (pas de contrat). Cette procédure d'achat flexible est autorisée dans la limite de 1 000 € HT par achat pour des catégories restreintes d'achat (carburant, services d'impression, matériels bureautiques, consommables informatiques, prestations de traiteurs, etc.) dont la liste est annexée au règlement.³³¹

- **Gré-à-gré** : L'acheteur peut, par principe, passer en gré à gré un marché sans mise en concurrence soit lorsque le montant est inférieur à 1 000 € (achats terrain) ou 40 000 € (achats siège) soit lorsqu'il existe une situation de monopole de droit ou de fait d'un fournisseur potentiel (pas de seuil maximal dans ce cas, mais ANO préalable systématique par le DAJ). Toutefois cette possibilité est accordée à la condition qu'il « veille à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin ».

- **Règle des 3 devis** : La procédure d'achat public dite des « 3 devis » est une pratique courante pour les achats publics de faible montant. Selon le Code de la commande publique, pour les achats d'un montant inférieur à 40 000 €, les acheteurs peuvent passer un marché sans publicité ni mise en concurrence préalables. Cependant, l'acheteur doit procéder à des comparaisons entre 3 devis minimum, tout en veillant à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin.

- **Procédure adaptée** : La procédure d'achat public dite procédure adaptée (MAPA) est une procédure concurrentielle négociée par laquelle l'acheteur définit librement les modalités de passation du marché, dans le respect des principes de la commande publique et des dispositions du Code de la commande publique. La procédure de passation doit être adaptée à la nature et aux caractéristiques du besoin à satisfaire, au nombre ou à la localisation des opérateurs économiques susceptibles d'y répondre ainsi qu'aux circonstances de l'achat. La mise en concurrence peut prendre la forme d'avis d'appel public à la concurrence (sur un support de publication adapté) ou la forme d'une consultation restreinte de 5 entreprises en capacité de proposer une offre en réponse au besoin exprimé dans un cahier des charges.

- **Procédure formalisée** : Les procédures dites formalisées sont décrites dans le code de la commande publique et sont d'application obligatoire lorsque le montant estimé du marché à passer excède les seuils européens. Elles comprennent plusieurs étapes, telles que la publication d'un avis de marché, la réception et l'évaluation des offres, et la notification du marché. En fonction du contexte, il pourra être mis en oeuvre :

- « l'appel d'offres » pouvant prendre les formes suivantes à l'article R2124-2,
 - soit la « procédure ouverte » : appel d'offres en un seul temps qui permet à toute entreprise intéressée suite à l'avis d'appel à la concurrence publié au Journal officiel de l'Union européenne (JOUE), de remettre une offre ;
 - soit la « procédure restreinte » : appel d'offres en deux temps, qui permet d'abord à toute entreprise intéressée par l'avis d'appel à candidature publié au JOUE, de faire connaître sa candidature, puis à Expertise France, de demander aux seuls candidats sélectionnés sur liste restreinte et selon des critères prédéfinis de remettre une offre ;
- la « procédure concurrentielle avec négociation » dans les cas limitativement prévus par le code de la commande publique, procédure restreinte mais incluant une phase de négociation formalisée.
- le « dialogue compétitif », dans les cas limitativement prévus par le code de la commande publique, procédure restreinte incluant une ou plusieurs phases de dialogue formalisé avec les candidats sans pour autant constituer une négociation (interdite dans ce cas).

Le plan de passation des contrats élaboré entre la phase de développement et la phase de lancement a normalement permis de recenser l'ensemble des contrats de prestation de service, de fournitures ou de travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet, de pré identifier les procédures à utiliser selon les seuils d'achat concernés et de planifier les principales étapes de passation de contrat, en lien avec le tableau synoptique suivant³³²:

(331) Annexe 3 du règlement des marchés publics

(332) Tableau synoptique achats et subventions

| REGLES APPLICABLES A LA PASSATION DE CONTRATS D'ACHAT, DE CPS EXPERTISE INDIVIDUELLE ET DE SUBVENTIONS DANS LE CADRE DE PROJETS DE COOPERATION ET FINANCES SUR CODE PROJET | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|----------------|----------------|---------------------------------|---------------|---|------------|
| REGLE DE PASSATION DE CONTRATS D'ACHAT DE SERVICES (HORS EXPERTISE INDIVIDUELLE), DE FOURNITURES OU DE TRAVAUX (I) | | | | | | | | | | | |
| Seuils internes (montant total estimé du besoin) | Service prescripteur en charge de l'expression du besoin et du suivi d'évaluation | Forme du contrat | Modalités de publication et de mise en concurrence (hors cas dérogatoires dûment justifiés) | | Entité en charge de l'évaluation des candidatures et des offres et de la proposition d'attribution | Pré-évaluation | Débat "Public" | Engagement CMO cofinancement | Due diligence | Contrôle interne a priori (en cours de procédure) | Signatures |
| < 1 000 KHT | Equipe projet (siège ou terrain) | "Achat direct" (II) sans engagement juridique préalable (pièces sur facture) (cf. DAI, JMOD7 - annexe 3 RMPF) ou Offre commerciale contreignée | OBLIGATION DE CHANGER REGLEMENTAIREMENT DE FOURNISSEUR/PRESTATAIRE LORSQU'IL EXISTE SUR LE MARCHÉ UNE PLURALITE D'OFFRES ACCEPTABLES | | Le service prescripteur (équipe projet siège ou terrain) | Non | Non | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif |
| entre 1 000 et 4 999 KHT | | Marché simplifié (I) ou Offre commerciale contreignée (fournitures/equipements et services techniques DAI, JMOD7 - annexe 3 RMPF) ou Contrat Travaux (Travaux) | OBLIGATION DE CHANGER REGLEMENTAIREMENT DE FOURNISSEUR/PRESTATAIRE LORSQU'IL EXISTE SUR LE MARCHÉ UNE PLURALITE D'OFFRES ACCEPTABLES | | | Facultatif | Facultatif | | | | |
| entre 5 000 et 99 999 KHT | | Contrat Travaux (Travaux) | REGLE DES 3 DEVIS (Règle A - RMPF) | SEULE A GIRE (II) (Règle B - RMPF) (pour les entités/services/projets autorisés Annexe 4) | Comité d'évaluation restreint (II) | Oui | Obligatoire | Obligatoire | Facultatif | Facultatif | Facultatif |
| entre 40 000 et 99 999 KHT | | Contrat EF ou Accord-cadre EF | PROCEDURE ADAPTEE soit publiée sur support de publication adaptée (site ou cahier) soit consultation de 5 entreprises en capacité de formuler une offre ou GIRE A GIRE justifié par un monopole de fait ou droit ou tout autre cas dérogatoire prévu par la réglementation | | | | | | | | |
| entre 100 000 et 129 999 KHT | | Contrat EF ou Accord-cadre EF | PROCEDURE ADAPTEE ou PROCEDURE FORMALISEE selon les seuls européens applicables (services/fourniture, travaux, services spécifiques etc.) ou GIRE A GIRE justifié par un monopole de fait ou droit ou tout autre cas dérogatoire prévu par la réglementation | | Comité d'évaluation élargi (II) | | | | | | |
| > 200 000 KHT | | Contrat EF ou Accord-cadre EF | PROCEDURE ADAPTEE ou PROCEDURE FORMALISEE selon les seuls européens applicables (services/fourniture, travaux, services spécifiques etc.) ou GIRE A GIRE justifié par un monopole de fait ou droit ou tout autre cas dérogatoire prévu par la réglementation | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif | Facultatif</ |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|

Les étapes de passation d'un contrat suivent habituellement le **processus générique suivant**, depuis l'expression du besoin jusqu'à la notification et la signature du contrat :



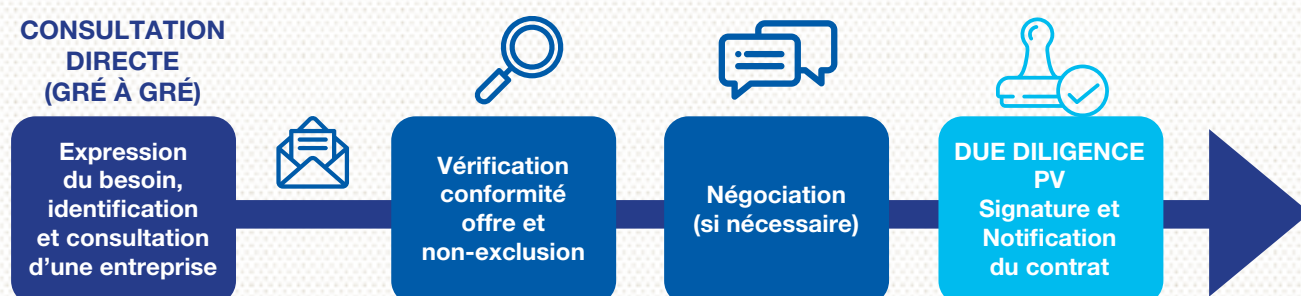
Elles impliquent la **participation de plusieurs services ou personnes** aux différents niveaux de l'agence. En fonction des contextes et des besoins, vous pouvez bénéficier de l'appui des services achats de l'USP (lorsqu'elle existe), de la Cellule Contrats et Achats ou du DAJ pour préparer vos processus d'achat. Selon la procédure de passation et le montant en jeu, l'USP, la CCA ou le DAJ interviennent en contrôle des procédures, notamment pour valider les modalités de publication du marché et pour délivrer des avis de non-objection (ANO) aux étapes clé du processus interne.

| Rôles | Expression du besoin | Préparation & Mise en concurrence | Analyse ³³³ | Proposition d'attribution | Contrôle procédure ³³⁴ | Signature ³³⁵ |
|--|----------------------|---|--|---|--|---|
| Services ou personnes en charge | Equipe projet | Equipe projet ou Service d'appui USP ou CCA | Equipe projet Ou à partir de 40k€ : Evalueurs désignés et en cas de besoin appui AMOA ³³⁶ (expert assesseurs) | Equipe projet Ou à partir de 40 k€ : Comité d'évaluation restreint ou à partir de 200k€ : Comité d'évaluation élargi validé par le DAJ | DAJ ou toute personne ayant une prérogative de contrôle jusqu'à 200k€ (USP ou CCA) | Personne habilitée à signer (i.e. : bénéficiaire d'une délégation de signature) |

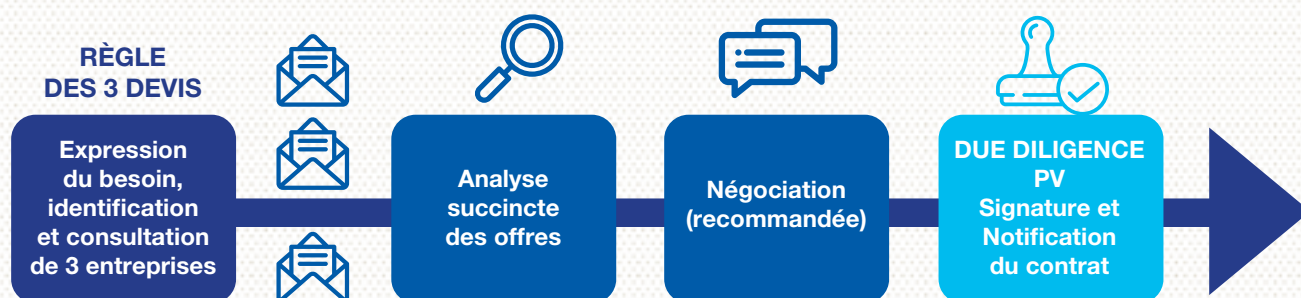
Le choix de la procédure à utiliser (définie par la réglementation) et du processus interne à suivre (défini par EF pour organiser le dispositif de contrôle interne en matière de passation de contrat et maîtriser les risques induits) va dépendre du **montant estimatif défini pour chaque marché (HT)**.

a) Achats inférieurs à 40 000 € (HT)

Pour les achats inférieurs à 40 000 € la **mise en concurrence est simplifiée**. Elle peut être réalisée via des demandes de devis par mail auprès de 3 entreprises ou d'une seule entreprise (lorsqu'il existe une justification).



Pour les « achats terrain » inférieurs à 40 000 € HT, la consultation peut être limitée à la **consultation directe** d'au moins trois entreprises en capacité de répondre au besoin exprimé (règle des 3 devis).



(333) Se référer au [tableau synoptique](#) pour les détails.

(334) Ibid.

(335) Se référer au chapitre du Guide consacré aux [délégations de signatures](#).

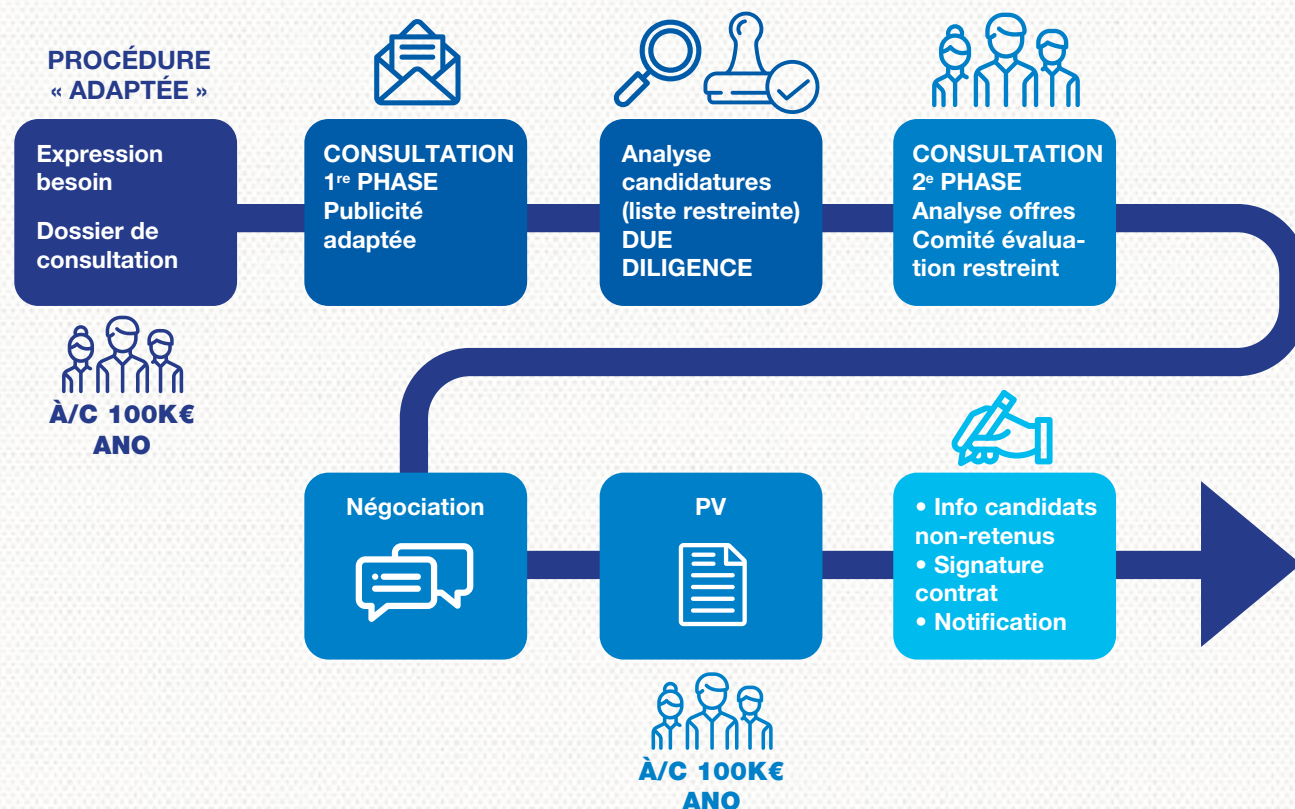
(336) Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

Dans les deux cas, c'est l'équipe projet qui a la responsabilité de la contractualisation. Le DAJ n'intervient pas en principe pour cette catégorie d'achat, mais vous pouvez bénéficier d'appui-conseil de la part de la Cellule Achats & Contrats (CCA) de la DO durant la phase de contractualisation. Lorsqu'une USP existe, le service achats s'occupe de la procédure de A à Z après que l'expression du besoin ait été élaborée par le projet.

Le Règlement des marchés publics et des subventions détaille la marche à suivre. Vous pouvez également vous référer à la Procédure de passation de marché inférieurs à 40 000 € HT, ainsi qu'aux documents relatifs à la passation de contrat et aux modèles de pièces contractuelles disponibles sur Magellan.

b) Achats compris entre 40 000 € et 200 000 € (HT)

Les achats entre 40 000 et 200 000 € HT font l'objet d'une **procédure adaptée**. A partir de 40 000 €, la consultation doit ainsi obligatoirement faire l'objet d'une publication sur la plateforme PLACE.³³⁷ La publication peut être ouverte ou restreinte, c'est-à-dire limitée à au moins cinq entreprises en capacité de répondre au besoin exprimé. La publication pourra être dupliquée sur le site d'Expertise France ou tout autre support.



Pour les « achats siège » de cette catégorie, c'est l'acheteur siège, ou l'équipe projet pour les « achats projets » qui a la responsabilité de mettre en œuvre la procédure de passation (rédaction du DCE, définition des modalités de publication, conduite de la procédure). La CCA intervient pour cette catégorie d'achat à partir de 100 000 € HT (à partir de 40 000 € HT en cas de gré à gré pour valider la justification) pour valider, par la délivrance d'un avis de non-objection (ANO), les modalités de publication du marché et avant la signature du contrat par Expertise France.³³⁸ Lorsqu'une USP existe, le service achats s'occupe de la procédure de A à Z après que l'expression du besoin ait été élaborée par le projet.

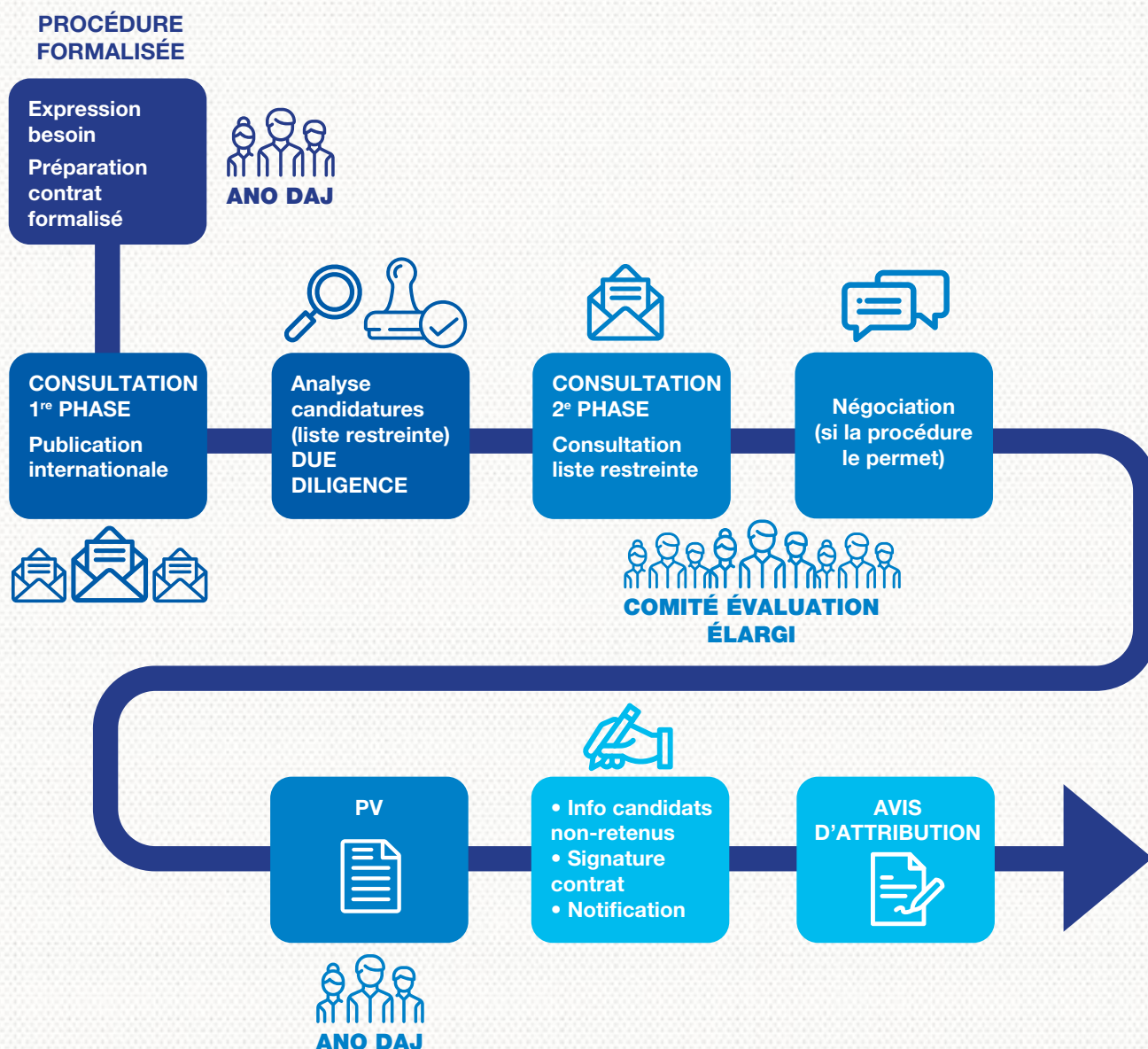
Le Règlement des marchés publics et des subventions détaille la marche à suivre. Vous pouvez également vous référer à la Procédure de passation contrat d'achat entre 40 et 200k€, ainsi qu'aux documents relatifs à la passation de contrat et aux modèles de pièces contractuelles disponibles sur Magellan.

(337) PLACE est la plateforme de dématérialisation des procédures de marché de l'Etat. Elle permet aux entreprises de consulter et répondre aux consultations émanant des services de l'Etat et de ses établissements publics. <https://www.marches-publics.gouv.fr/entreprise>

(338) En deçà de ce seuil, le Département prescripteur procède à un auto-contrôle.

c) Achats supérieurs à 200 000 € (HT)

Les achats supérieurs à 200 000 € HT font l'objet de **procédures dites formalisées**. Les procédures formalisées doivent être mises en œuvre pour tout achat supérieur au seuil de 200 000 € HT pour les biens et services (5 M € pour les travaux). En règle générale, pour ces montants d'achat, la consultation fera l'objet d'une publicité au Journal officiel de l'Union européenne (JOUE), en complément de la publication sur PLACE. L'appel d'offres pourra prendre la forme d'un appel d'offres ouvert ou restreint selon les cas, ou encore d'une procédure avec négociation lorsque la typologie du besoin le permet. Le dossier de consultation des entreprises sera mis en ligne sur la plateforme de dématérialisation PLACE.³³⁹



Le DAJ intervient pour cette catégorie d'achat tout au long de la procédure. Vous pouvez également bénéficier d'appui-conseil de la part de la Cellule Achats & Contrats (CCA) de la DO durant le déroulement de la procédure.

Le Règlement des marchés publics et des subventions détaille la marche à suivre. Vous pouvez également vous référer à la Procédure de passation contrat d'achat entre 40 et 200k€, ainsi qu'aux documents relatifs à la passation de contrat et aux modèles de pièces contractuelles disponibles sur Magellan.

(339) PLACE est la plateforme de dématérialisation des procédures de marché de l'Etat. Elle permet aux entreprises de consulter et répondre aux consultations émanant des services de l'Etat et de ses établissements publics. <https://www.marches-publics.gouv.fr/entreprise>



Les points de vigilance à prendre en compte pendant le processus d'achat

Certains aspects doivent être pris en compte sur tout type d'achat donnant lieu à un contrat que ce soit pour garantir la conformité et le respect des principes d'éthique et de transparence (lutte contre la corruption, contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, etc.), le contrôle des exportations de biens stratégiques, la protection des données personnelles (RGPD), mais également pour prévenir les risques humains lors de l'exécution des marchés publics.

• **Due Diligence** : Une Due Diligence répond à une exigence réglementaire qui consiste à réaliser un ensemble de vérifications dont l'étendue varie selon le type de contrat afin de détecter ou d'exclure des marchés des opérateurs économiques ou des tiers non fiables et/ou soumis à des sanctions. La procédure Due Diligences³⁴⁰ décrit les diligences applicables selon la typologie de contrat. Elle inclut notamment un filtrage du cocontractant (et le cas échéant de sa gouvernance) pour vérifier qu'il n'est pas sous sanction financière internationale, condamné ou objet d'information négative. Par ailleurs, pour tout contrat supérieur à 10 000 €, l'entité ou la personne doit également apporter la preuve de l'existence de la personne morale (Kbis ou équivalent) et qu'elle est à jour de ses obligations fiscales (URSSAF, etc.). Ce filtrage est obligatoire avant chaque signature de contrat (devis contresigné inclus), quel que soit le type (service, travaux, bail, contrat de travail, etc.) ou le montant du contrat.³⁴¹ Désormais centralisée au niveau du service Conformité, la demande de filtrage s'effectue par la personne en charge du contrat avant sa signature selon les modalités décrites dans le mode opératoire.³⁴² La gestion des preuves de filtrage est assurée directement par la Conformité. Pour toute question, vous pouvez contacter : contrôle-interne@expertisefrance.fr.

• **Lutte contre la corruption** : EF accorde une importance majeure à la lutte contre la corruption, en particulier dans les marchés d'achats de fournitures, de services et de travaux. Pour garantir l'intégrité des projets, des procédures conformes à la loi SAPIN II ont été mises en place, incluant un code de conduite rigoureux, la gestion des conflits d'intérêts et une politique stricte sur les cadeaux et invitations. La sélection des marchés doit être impartiale, avec un engagement obligatoire de non-conflit d'intérêt pour chaque participant. Ces mesures visent à prévenir toute forme de corruption et à assurer des pratiques de passation de marché transparentes et équitables. Toute pratique illicite, soupçonnée ou avérée, doit faire l'objet d'un signalement à travers le dispositif de signalement des pratiques illicites (contrôle-interne@expertisefrance.fr) ou le dispositif « lanceur d'alerte » (alerte-afd@tutanota.com).³⁴³

• **Contrôle des exportations** : L'achat de biens stratégiques (matériels de guerre, biens à double usage), de médicaments ou de produits pharmaceutiques est strictement réglementé, certains biens et services nécessitant des agréments spécifiques sans lesquels il est interdit d'opérer en France comme à l'étranger. A ce titre, Expertise France est détentrice d'une autorisation d'intermédiation (AI) de matériels de guerre délivrée par l'Etat français l'autorisant à acheter des matériels de guerre non létaux. Le contrôle des exportations est un ensemble de réglementations locales et étrangères qui s'applique aux biens et technologies stratégiques. Chaque projet mis en œuvre par EF incluant l'exportation de ces biens doit veiller à utiliser les modèles de contrats prévus à cet effet et à obtenir les documents obligatoires³⁴⁴ avant et après contractualisation. Pour toute question, vous pouvez consulter la Politique EF sur l'exportation de biens stratégiques,³⁴⁵ la Fiche Réflexe dédiée au contrôle des exportations³⁴⁶ et/ou contacter la personne responsable du contrôle des exportations au sein de l'agence (melina.pangalos@expertisefrance.fr pour les biens stratégiques, le DAJ pour les autres biens réglementés).

• **Embargos** : EF intervient dans certains pays sensibles qui peuvent être soumis à des embargos. Un embargo est une mesure imposée par un État ou une organisation internationale pour restreindre certaines activités dans un pays, en réaction à des menaces pour la paix ou à des violations des droits humains.³⁴⁷ La violation, même involontaire, de ces sanctions peut avoir de graves conséquences pour l'agence, exigeant une vigilance constante des collaborateurs. Bien que souvent liés à la vente d'armes, les embargos peuvent toucher divers secteurs comme la finance, les composants chimiques ou les biens culturels. La Conformité doit être consultée pour tout projet ou contrat en lien avec une des activités visées par la liste Embargo dans le pays associé.³⁴⁸

(340) Procédure Due Diligences

(341) Par conséquent, il est interdit de contractualiser avec qui que ce soit avant d'avoir obtenu le feu vert de la Conformité.

(342) Pour plus d'informations, veuillez vous référer au Mode opératoire des demandes de filtrage Accuity/Fircosoft.

(343) Pour en savoir plus sur ces dispositifs : <https://magellan.expertisefrance.fr/notre-agence/nos-valeurs/ethique-et-signalement#1709>

(344) Par exemple, avant la contractualisation d'un achat de biens stratégiques (au moment de la notification du contrat), il vous faudra faire compléter par le fournisseur un formulaire de classement du contrôle des exportations. Des obligations sont également prévues au moment de la réception des marchandises, comme l'émission d'un CUF (Certificat d'Utilisation Finale) pour les biens à double usage et d'un CNR (certificats de non-réexportation) pour des matériels militaires.

(345) Politique EF sur l'exportation de biens stratégiques

(346) Fiche Réflexe Généralités sur le contrôle des exportations

(347) Un embargo est différent d'une sanction individuelle (qui concerne une personne donnée, physique ou morale).

(348) Pour en savoir plus, veuillez vous référer aux listes actualisées des pays et domaines visés.

• **Protection des données personnelles** : Lorsqu'un marché public implique un transfert de données personnelles à un sous-traitant,³⁴⁹ l'agence doit prendre en compte la conformité au « Règlement Général sur la Protection des Données » (RGPD) dans la sélection du prestataire, en application de la procédure cadre en matière de protection des données, qui décrit les principales obligations incombant à chaque collaborateur.³⁵⁰ En effet, EF peut confier des données personnelles uniquement à un sous-traitant présentant lui-même des garanties suffisantes en matière de protection des données, quelle que soit sa zone d'intervention. Pour évaluer la conformité des candidats au RGPD, il est recommandé de faire compléter le formulaire de vérification de la conformité au RGPD pendant le processus de sélection³⁵¹ et l'annexe sous-traitant RGPD en phase de contractualisation.³⁵²

• **Achats en zone sensible** : Afin de renforcer les procédures d'achat en matière de prévention des risques humains lors de l'exécution des marchés publics, un point de contrôle supplémentaire a été créé pour les prestations réalisées en zone sensible. L'objectif sous-jacent est d'éviter la mise en jeu de la responsabilité pénale d'EF en cas d'incident. Ainsi, depuis le 1^{er} avril 2023, toute procédure de passation d'un contrat dont l'exécution implique un déplacement de personnels en zone orange ou rouge,³⁵³ fait l'objet d'un contrôle d'éligibilité du dispositif de sécurité de l'attributaire via l'obtention de l'ensemble des candidats d'un questionnaire d'évaluation sécurité (à joindre dans le DCE)³⁵⁴ puis la notation du dispositif de sécurité de l'attributaire pressenti.³⁵⁵ Selon la note obtenue, le dispositif sera jugé satisfaisant (vert) ou insatisfaisant (rouge). L'arbitrage du Département sécurité des opérations (departement.surete@expertisefrance.fr) sera à solliciter uniquement lorsque la note obtenue est comprise entre 4 et 16. En cas de dispositif jugé insatisfaisant, l'entreprise classée juste après dans le classement établi à l'issue de l'analyse des offres devient attributaire. En cas d'impossibilité de contractualisation avec une entreprise proposant des normes de sécurité satisfaisantes, le DAJ et le DSO accompagnent les équipes pour trouver une solution adéquate (négociation ou justification de la contractualisation).



(349) Les marchés qui impliquent des transferts de données sont par exemple les créations de site internet ou l'acquisition d'outil informatique (gestion par un sous-traitant de données de salariés).

(350) Procédure protection des données personnelles

(351) Formulaire vérification conformité RGPD

(352) Annexe contractuelle collecte DCP (sous-traitant RGPD)

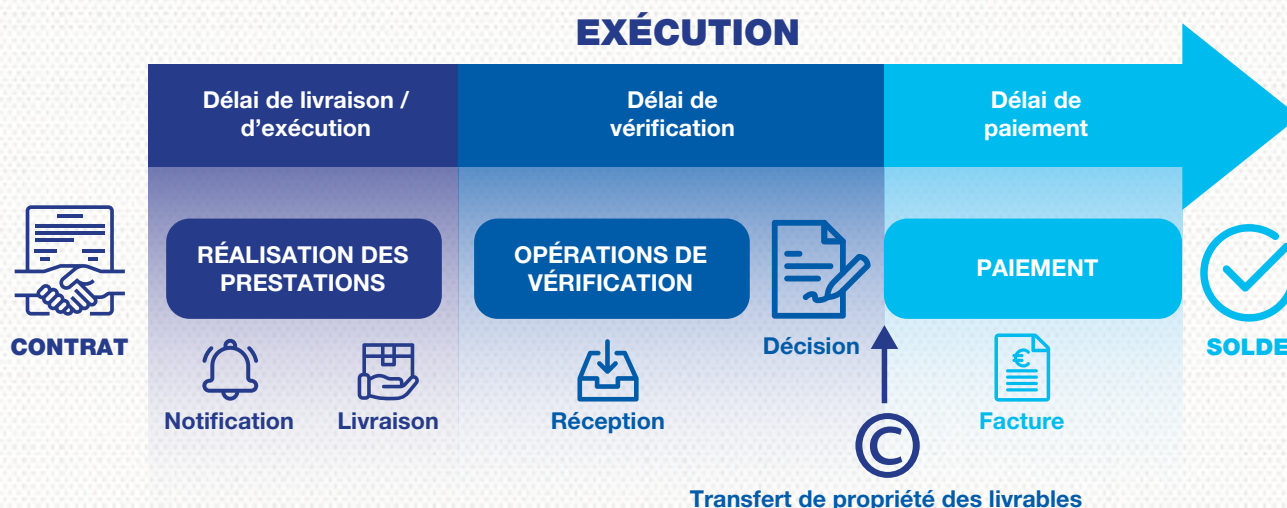
(353) Conformément aux cartes régionales de vigilance mises à disposition par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/>

(354) Questionnaire évaluation sûreté

(355) Interprétation questionnaire matrice analyse

2. SUIVRE L'EXÉCUTION ET CLÔTURER LE CONTRAT

Une fois le prestataire ou le fournisseur sélectionné et contractualisé selon la procédure adéquate, il va falloir suivre la bonne exécution du contrat de sa notification jusqu'à son terme, selon le schéma ci-dessous. Les conséquences d'une gestion inefficace du contrat sont en effet multiples : augmentation des risques d'inéligible, inflation des coûts, non-conformité des équipements ou des prestations, non-respect des délais, mauvaise qualité d'exécution, etc. ce qui peut pénaliser la mise en œuvre du projet.



a) Veiller au respect des clauses contractuelles

Tout au long de la vie du contrat, il est essentiel de veiller à la bonne application des clauses contractuelles (respect des engagements financiers ou opérationnels) tout en suivant les risques liés au contrat. Les **principales dispositions prévues dans le contrat** diffèrent selon le type de contrat concerné (contrat simple, contrat à bon de commande, accord-cadre, contrat à prix mixte, contrat à tranches...) mais les points d'attention principaux relèvent des thématiques suivantes :

- Obligations du titulaire : définition du contenu des prestations / livrables, conditions d'exécution (livraison, délai, durée, etc.), reporting et suivi
- Aspects financiers : prix des prestations, modalités de paiement, échéancier de paiement (avances, acomptes, solde), révision, facturation, etc.
- Opérations de vérification : validation des livrables, décision de réception, etc.
- Modalités de modifications du contrat : avenants, résiliation, etc.

En parallèle, vous êtes invités à suivre les **recommandations et bonnes pratiques** suivantes pour garantir une supervision étroite du contrat :

- Organiser une réunion de lancement de la prestation afin de relire les principales clauses contractuelles, de s'entendre sur les livrables attendus et sur les échéances/jalons clé afin de s'assurer du plein engagement du cocontractant/titulaire/fournisseur dans la mise en œuvre de son contrat
- Mettre en place un groupe de référence ou un comité de pilotage pour les prestations complexes et/ou s'inscrivant dans la durée afin de pouvoir faire régulièrement le point sur l'état d'avancement et revoir régulièrement le plan de travail
- Bien veiller à respecter et faire respecter les délais inscrits au contrat (délai de livraison, de validation, de paiement) et d'établir des comptes rendus relatifs à ces étapes
- Veiller à limiter les retards dont le prestataire n'est pas responsable (par exemple retard de relecture ou validation d'un livrable intermédiaire de la part d'EF) car ils sont autant de risques de litiges
- Assurer le suivi rigoureux des prestations réalisées qui déclenchent les montants exécutés sur les contrats signés, en lien les termes du contrat (avances, acomptes, paiements intermédiaires, etc.), et les reporter systématiquement sur Atlas
- Assurer un suivi rigoureux des retards de réalisation et des pénalités appliquées ou non au titre de ces manquements
- Mettre en place un tableau de suivi des contrats de façon à garder une vision consolidée de l'état d'exécution de l'ensemble des contrats du projet (en miroir du plan de passation des contrats).

b) Modifier le contrat

Selon les cas de figure, il se peut que vous ayez à **apporter des changements sur certaines clauses contractuelles** ou à **formaliser certaines décisions** prises au cours de la vie du contrat, notamment :

- Des **modifications de contrats** communément appelé **avenant**.³⁵⁶
 - Un avenant est signé par l'ensemble des parties au contrat au cours de son exécution
 - Une fois conclu, il devient une pièce contractuelle du contrat
 - Il doit être justifié par des circonstances imprévisibles à la conclusion du contrat et ayant un effet bloquant sur son exécution
 - Il ne peut pas modifier les conditions initiales du projet de contrat au point de remettre en cause les modalités de consultation et d'attribution du contrat. Il ne peut donc pas prévoir de changement majeur du cahier des charges ou des spécifications techniques. Il ne doit pas non plus modifier l'équilibre économique initial du contrat et ne peut donc pas prévoir une incidence financière supérieure à +/- 10% du montant du contrat (15% pour les travaux)
 - A noter qu'il faut une validation juridique pour tout avenant passé sur un contrat d'un montant initial > 100 000 € HT (délivré par une USP ou la CCA si inférieur à 200k€, sinon par le DAJ).
- La **non-reconduction**³⁵⁷ et/ou la **résiliation d'un contrat**,³⁵⁸ pour différents motifs :
 - Consentement mutuel (un contrat étant fondé sur un consentement mutuel, il peut être résilier sur ce même fondement)
 - Incapacité du titulaire : décès, incapacité civile, redressement ou liquidation judiciaire, difficulté imprévisible dans l'exécution, force majeure, etc.
 - Faute du titulaire : obligation contractuelle non-acquittée dans les délais, aspect réglementaire non-respectée, non-respect de la confidentialité, élément candidature s'avère inexact, etc. (pas d'indemnisation)
 - Motif d'intérêt général : décision unilatérale justifiée mais qui ouvre droit à indemnité au prestataire et le remboursement des investissements et frais engagés sur justificatifs
 - Autre motif prévu au contrat : suspension du contrat principal par le bailleur, demande de remplacement d'expert, etc.
- Les **litiges**,³⁵⁹ **contentieux**³⁶⁰ et **transactions**,³⁶¹ à traiter au cas par cas selon les circonstances, après avoir sollicité l'appui du DAJ.

c) Clôturer le contrat

Une fois que les prestations, travaux ou fournitures ont été livrés, il convient de **procéder aux opérations de vérification** afin de pouvoir les « accepter » formellement :

- La **vérification de service régulier ou d'aptitude** a pour objet de constater que les prestations (ou les fournitures) livrées ou exécutées, présentent les caractéristiques techniques qui les rendent aptes à remplir les fonctions précisées dans les documents particuliers du marché.³⁶²
- La **réception** de toute prestation de service, de fournitures, ou de travaux doit **obligatoirement** être formalisée à travers la signature d'un formulaire de décision de réception ou d'un PV de bonne exécution permettant de confirmer la réception et la validation conforme des marchandises reçus et services fournis.³⁶³ C'est à ce moment là qu'intervient concrètement le transfert de responsabilité et de propriété des livrables entre le prestataire/fournisseur et EF.
- En cas de retard, un formulaire de **report de délai de livraison** doit être établi afin de justifier un retard dans l'exécution des services ne relevant pas de la responsabilité de l'entreprise.³⁶⁴

Une fois les vérifications effectuées, on pourra procéder au **paiement de la facture** correspondant au solde du contrat qui viendra clôturer le contrat. La dernière étape du suivi d'exécution consistera à **vérifier que l'ensemble des pièces produites** pendant la phase de passation, de suivi et de clôture du contrat ont bien été conservées dans le système d'archivage du projet, notamment pour assurer le bon déroulement des phases d'audits des projets.

(356) Vous devez dans ce cas formaliser un *PV contractualisation d'avenant* et *Avenant au contrat*.

(357) *Décision de non-reconduction*

(358) *Décision de résiliation de contrat*

(359) Les principales sources de litiges : imprécisions dans le contrat et contradictions entre offre et cahier des charges, réserves exprimées dans offres non prises en compte, manque de réactivité de la maîtrise d'ouvrage, suspension des prestations sans justification, demandes complémentaires non-prévues (suggérées par le prestataire ou la maîtrise d'ouvrage), etc.

(360) Les contentieux nécessitent généralement la saisine d'un avocat et/ou une requête auprès du tribunal compétent.

(361) Accord issu d'une négociation entre les parties visant à régler un litige (sans intervention du juge) portant généralement sur compensation financière ou abandon de certaines prestations.

(362) Il faudra alors compléter un formulaire de *Décision vérification de service régulier* ou de *Décision vérification d'aptitude*.

(363) *Décision de réception*. L'absence de ce document est une source fréquente de dépenses inéligibles car nous ne sommes alors pas en mesure de justifier formellement de la bonne réalisation d'une prestation ou de la livraison d'équipements selon les termes prévus au moment de la passation de contrat.

(364) *Décision report délai de livraison*

Acheter des prestations d'expertise individuelle

L'achat de prestations de services d'expertise individuelle concerne les missions d'expertise ponctuelle forfaitaire dont l'ensemble des livrables et la durée sont clairement définis. Selon la typologie et les besoins du projet, il s'agit généralement de prestations intellectuelles prédéterminées dans le document de projet initial (pour réaliser des formations, des études techniques, des évaluations, des travaux de capitalisation, etc.) ou bien décidées en cours de mise en œuvre pour renforcer ponctuellement le dispositif de mise en œuvre (pour combler un « gap » ponctuel dans l'équipe, pour délivrer des actions de renforcement de capacités ad hoc de l'équipe ou d'un partenaire, pour mener une revue de projet à mi-parcours, pour réaliser une activité nouvelle, etc.). En général, Expertise France effectue elle-même la désignation et le recrutement de l'expert à travers un processus de recrutement,³⁶⁵ mais dans les faits il s'agit bien d'un processus d'achat puisque ces contrats de prestation de service (CPS) s'inscrivent également dans le cadre du Code de la commande publique.



Dans quel cas doit-on contractualiser de l'expertise en CPS ?

En lien avec la doctrine d'EF relative aux supports contractuels de l'expertise,³⁶⁶ le CPS d'expertise individuelle doit respecter plusieurs caractéristiques spécifiques :

- Le contractant est une personne morale ou physique disposant d'une personnalité juridique (entrepreneur individuel) ou d'une capacité juridique à émettre des factures ;
- Si le contractant n'a pas la capacité de facturer (s'il n'est pas enregistré comme autoentrepreneur ou entrepreneur individuel par exemple), il doit désigner l'entité juridique qui le représente/porte. Il s'agit dans ce cas du principe du portage d'expert à ne pas confondre avec les contrats communément appelés chez EF « portage salarial » qui n'ont rien à voir d'un point de vue juridique et qui ne peuvent être couverts par un même support contractuel : le contrat d'un expert représenté est bien un CPS EI (mention dans le contrat à la fois de l'entité juridique mais également du nom de l'expert auquel le contrat est rattaché), le contrat de prestation de services de tiers employeurs est réservé aux collaborateurs recrutés localement, sous contrat de travail de droit local) ;
- Le périmètre de la prestation et des livrables est très précisément défini dans un cahier des charges (termes de références) ;
- Les prestations et livrables doivent faire l'objet d'une décision de réception formelle qui conditionne le paiement des factures afférentes ;
- Les analyses, évaluations et recommandations produites par l'expert le sont « à dire d'expert », c'est-à-dire rendues en toute indépendance et sont assorties de droits de propriété intellectuelle à transférer dans le cadre du contrat.

(365) La procédure de recrutement de l'expertise individuelle passe par un appel à CV lancé via GEX et publié, en complément, sur tout autre support de publication ou réseau social jugé pertinent.

(366) Voir à ce sujet le *Guide de contractualisation de l'expertise* ainsi que le schéma présenté page 118 du présent guide.

1. ASSURER LA PASSATION DES CONTRATS

Le CPS d'expertise individuelle doit, en toute hypothèse, désigner nommément l'expert.e en tant que personne physique responsable de l'exécution des prestations décrites précisément dans les termes de référence (justification du besoin, objectif de la prestation, principales activités, livrables, calendrier estimatif de réalisation, profil de l'expertise recherchée).

Comme précisé dans le **tableau synoptique** suivant, ainsi que dans l'outil d'interprétation du tableau synoptique à disposition sur Magellan,³⁶⁷ pour les **marchés inférieurs à 40 000 € HT**, la contractualisation peut se faire en attribution directe (en gré à gré) sans mise en concurrence, mais il est recommandé dans la mesure du possible de recueillir plusieurs CV de façon à pouvoir choisir le profil le plus adapté au regard des termes de référence. Dès **40 000 € HT**, il est procédé de manière systématique à une publication de la recherche du (des) profil(s) d'expertise sur GEX³⁶⁸ et autre support de publication spécialisé (Coordination Sud, Reliefweb, etc.), afin de pouvoir procéder à une sélection via des tests techniques et/ou entretiens avec au moins 3 expert.e.s sur liste restreinte.³⁶⁹

| REGLE DE PASSATION DE CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICE D'EXPERTISE INDIVIDUELLE SUR LA THEMATIQUE DE COOPERATION D'UN PROJET (I) | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-------------|-------------------------------|-----------------|--|---|-------------|--------|
| Seuils internes (montant total estimé du besoin) | Service en charge de l'expression du besoin, de la sélection des candidats et du suivi d'exécution | Forme du contrat | Modalités de publication et de mise en concurrence (hors cas dérogatoires dûment justifiés) | Entité en charge de l'évaluation des candidatures et des offres et de la proposition d'attribution | Pv attribution | Débat "GEX" | Engagement OMD avant le début | Durée d'urgence | Contrôle interne a priori (en cours de procédure) | Signataires | | |
| < 1 000 KHT | Equipe projet (siège ou terrain) | Termes de référence et offre commerciale contreseignée | GRE A GRE (GR) | Le service prescripteur (siège ou projet siège ou terrain) | Non | Facultatif | Obligatoire | Fin de | Auto-contrôle Département DO | Tout collaborateur EF (y compris terrain) bénéficiant préalablement d'une délégation (ou d'un mandat) de signature valide selon les outils en vigueur au sein d'Expertise France : 5 000 KHT 40 000 KHT 200 000 KHT 500 000 KHT 1 000 000 KHT IL EST INTERDIT DE SIGNER UN CONTRAT AU NOM D'EXPERTISE FRANCE SANS BENEFICIER D'UNE DELEGATION DE SIGNATURE VALABLE CORRESPONDANT AU MONTANT DU CONTRAT UNE DELEGATION DE SIGNATURE N'EST PAS CESSIBLE A UN AUTRE COLLABORATEUR (MÊME TEMPORAIREMENT) UNE DELEGATION DE SIGNATURE DOIVENT CAVALICULE EN CAS DE CHANGEMENT DE FONCTION DU BENEFICIAIRE DE LA DELEGATION | | |
| entre 1 000 et 39 999 KHT | | | Termes de référence & Contrat d'expertise individuelle EF | | PROCEDURE ADAPTEE publiée sur plateforme GEX et tout autre support de publication spécialisé (sélection / entretien avec au moins 3 experts retenus sur liste restreinte) ou GRE A GRE justifié par un monopole de fait (expertise thématique très spécifique) ou de droit ou tout autre cas dérogatoire prévu par la réglementation | | | | OUI | | Obligatoire | Fin de |
| entre 40 000 et 199 999 KHT | | | | | | | | | | | | |
| > 200 000 KHT | | | | | | | | | | | | |

Ces procédures sont dispensées de passage en comité d'évaluation mais **au-dessus de 200 000 € HT**, le contrat devra faire l'objet d'un avis de non-objection du DAJ avant signature du contrat par EF.

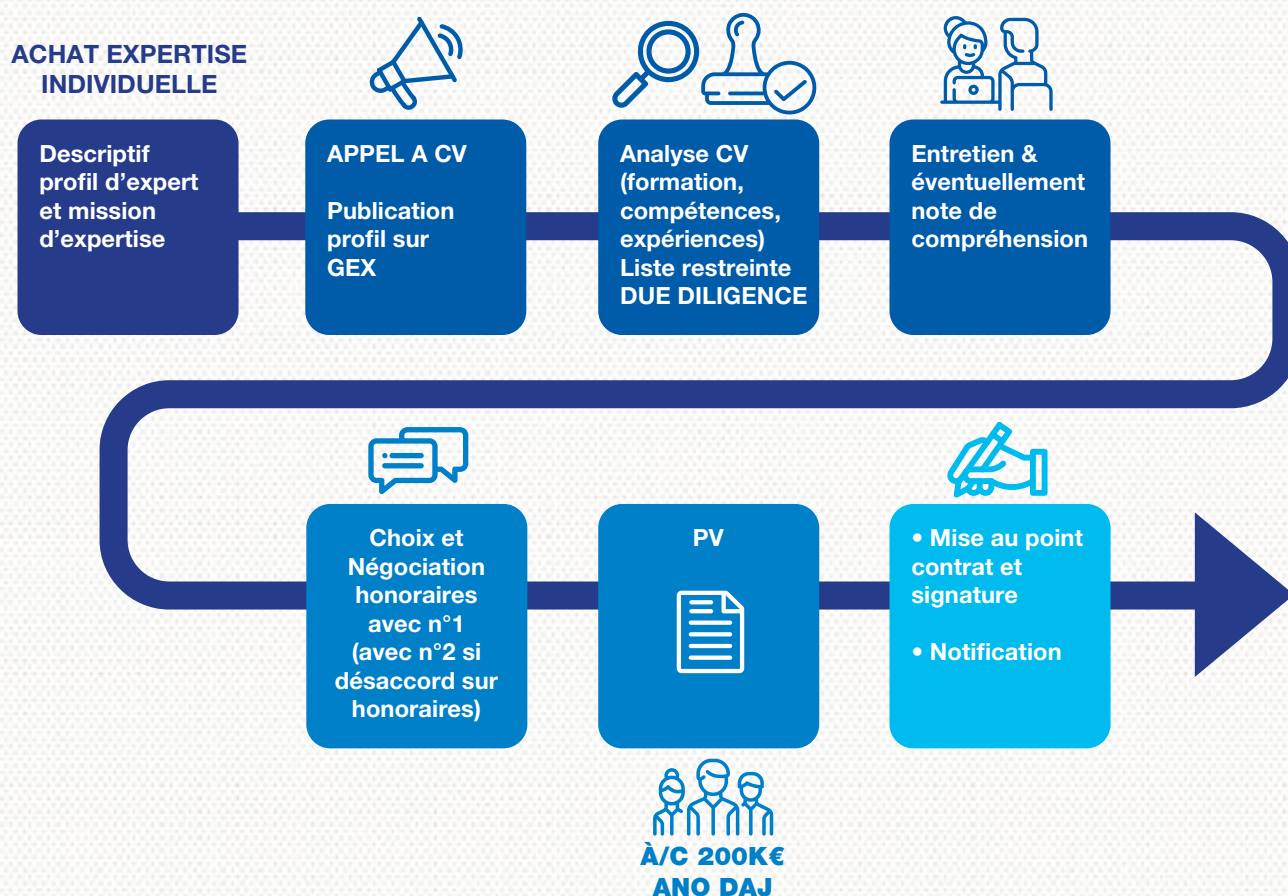


(367) *Tableau synoptique achats et subventions*

(368) *Hors cas dérogatoire en gré à gré validé par le pôle Marchés publics donnant lieu à une attribution directe sans publicité préalable pour les expertises très spécifiques.*

(369) *Dans une démarche d'écoresponsabilité, un critère environnemental pourra être ajouté aux termes de référence afin de demander à l'expert.e de maîtriser les émissions de GES liées à l'avion. Ce critère pourra être déterminant dans la notation, pour deux expertises égales par ailleurs.*

Les étapes de passation de contrat de prestation d'expertise individuelle suivent habituellement **le processus générique suivant**, depuis l'expression du besoin jusqu'à la notification et la signature du contrat :



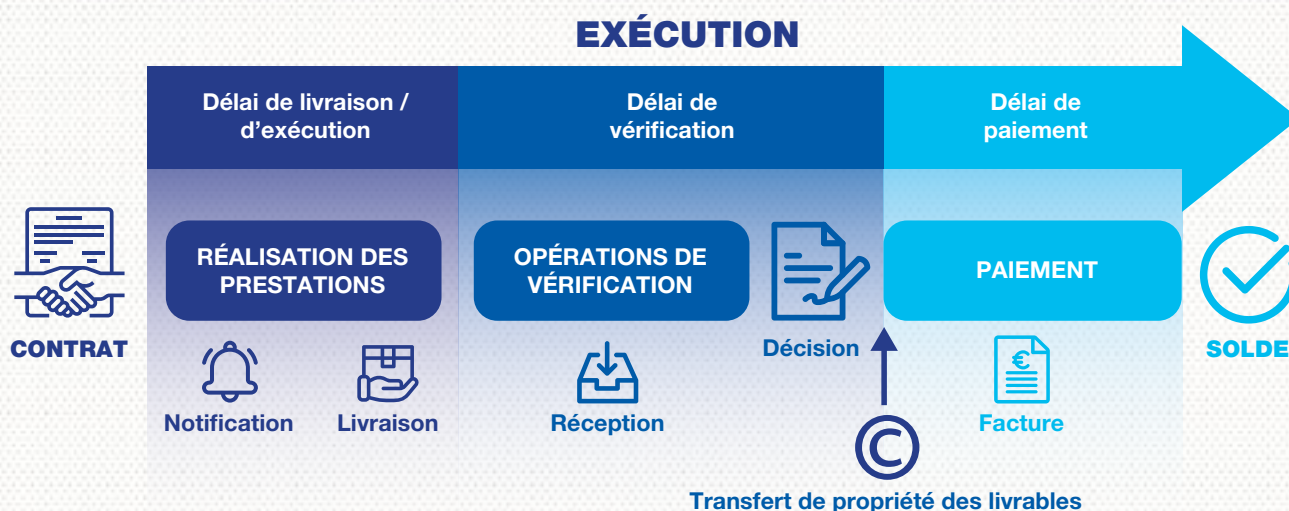
Les procédures de passation de contrat de prestation de service d'expertise individuelle sont mises en œuvre par l'équipe projet. Le DAJ intervient seulement pour délivrer un avis de non-objection (ANO) pour les marchés au-delà de 200 000 € HT. Vous pouvez également bénéficier d'appui-conseil de la part de la Cellule Contrats & Achats (CCA) de la DO, voire de l'USP lorsqu'elle existe, durant le déroulement de la procédure.

Le Règlement des marchés publics et des subventions détaille la procédure pages 39 à 41. Vous pouvez également vous référer à la Procédure de passation de contrats de prestation de service d'expertise individuelle ainsi qu'aux documents relatifs à la passation de contrat et aux modèles de pièces contractuelles disponibles sur Magellan.

Tout achat d'expertise individuelle doit être numéroté (à partir du premier euro) et enregistré sur ATLAS.

2. SUIVRE L'EXÉCUTION ET CLÔTURER LE CONTRAT

Le suivi de la bonne exécution du contrat de prestation d'expertise individuelle suit les mêmes étapes que celles décrites précédemment au sujet des achats de services, fournitures et travaux.



En dehors des recommandations également apportées sur le **respect ou la modification des clauses contractuelles ainsi que sur la phase de clôture du contrat**, quelques points de vigilance sont à observer plus spécifiquement pour les contrats de prestation d'expertise individuelle :

- Le CPS d'expertise individuelle est conclu « *intuitu personae* », c'est-à-dire qu'il repose sur le fait que **la mission d'expertise devra être réalisée exclusivement par la personne nommément désignée**. En cas d'indisponibilité, l'expert.e désigné.e ne pourrait être remplacé par un autre au titre du même contrat. L'indisponibilité prolongée d'un.e expert.e entraîne par conséquent la caducité de son contrat ainsi que la nécessité de trouver un.e nouvel.le expert.e.
- Les prestations intellectuelles sont des marchés de services qui comportent nécessairement des **obligations spécifiques significatives liées à la notion de propriété intellectuelle**. Les résultats ou les livrables issus d'une prestation intellectuelle doivent en théorie être intégralement et irrévocablement transférés à Expertise France mais ce n'est pas automatique : le contrat de CPS doit le prévoir expressément en distinguant la cession de droits de la concession de droit d'exploitation commerciale (les droits d'auteurs dit patrimoniaux).
- Si les prestations effectuées par l'expert.e ne répondent pas au niveau d'exigence prévu dans le cahier des charges initial ou que seule une partie des livrables sont acceptables en l'état (document incomplet, draft non finalisé, qualité technique insuffisant), **vous avez la possibilité d'ajourner les prestations, de n'en accepter qu'une partie ou tout simplement de les rejeter**. Vous pouvez consulter le DAJ pour en savoir plus sur les conditions d'ajournement, de réfaction³⁷⁰ ou de rejet des prestations d'expertise individuelle.
- Comme pour les prestations de service, de fournitures, ou de travaux, la **réception définitive de toute prestation d'expertise individuelle doit obligatoirement** être formalisée à travers la signature d'un formulaire de décision de réception ou d'un PV de bonne exécution permettant de confirmer la réception et la validation conforme des résultats ou des livrables remis.³⁷¹ C'est à ce moment là qu'intervient concrètement le transfert de propriété des livrables entre l'expert.e et EF. A noter que le règlement définitif de prestations réceptionnées « sans réserve » ne peut être remis en cause, y compris pour des prestations immatérielles telles que la réalisation d'actions de formation. Il appartient donc à l'équipe projet de formuler d'éventuelles réserves lors des vérifications qualitatives avant de prendre une décision sur le règlement définitif de l'intégralité de la prestation.

((370) Réduction du prix des marchandises ou du service, lorsque la quantité ou la qualité des choses livrées ne correspond pas aux conditions stipulées au contrat.

((371) Décision de réception. L'absence de ce document est une source fréquente de dépenses inéligibles car nous ne sommes alors pas en mesure de justifier formellement de la bonne réalisation d'une prestation ou de la livraison d'équipements selon les termes prévus au moment de la passation de contrat.

Attribuer et suivre une subvention

En phase de mise en œuvre,³⁷² le projet peut être amené à attribuer des subventions³⁷³ à des tiers qui peuvent être, des ONG internationales, des organisations de la société civile locales ou d'autres agences de coopération, françaises ou étrangères voire à des autorités locales. En tant que bénéficiaires de subventions, ils sont alors impliqués dans la mise en œuvre d'une ou plusieurs activités du projet ayant fait l'objet d'une contractualisation entre EF et un bailleur de fonds. En fonction des objectifs du projet, ces subventions peuvent viser à financer des micro-projets ou des initiatives portées par des ONG locales, à apporter un soutien financier à une collectivité territoriale ou bien appuyer des entrepreneurs ou des microentreprises dans leur développement. Voici quelques exemples de cas de figure où EF peut être amené à mettre en place des mécanismes de subventions :

- Soutien financier à des ONG féministes pour mener des actions de protection des violence basées sur le genre
- Soutien financier à un entrepreneur pour la création d'une nouvelle entreprise accompagnée par un incubateur appuyé par le projet
- Soutien financier à des investissements spécifiques dans des secteurs ciblés (agriculture écologique, tourisme durable, technologies urbaines, etc.)
- Financement d'activités de coopération innovantes entre acteurs de différents pays ou entre centres de recherche et entreprises
- Appui à des projets pilotes environnementaux à petite échelle par les autorités locales

Le Règlement des marchés publics et des subventions détaille la procédure d'attribution et de suivi des subventions (pages 42 à 55). Vous pouvez également vous référer à la Procédure Attribuer une subvention, au Tableau synoptique des subventions ainsi qu'au Guide interne des subventions³⁷⁴ pour plus d'informations.



(372) Si l'on raisonne en termes de schéma contractuel, ces subventions sont généralement prévues dans le cadre des contrats de mise en œuvre.

(373) Une subvention est destinée à soutenir financièrement une action ayant une finalité d'intérêt général initiée, définie et mise en œuvre par un tiers.

(374) Ce guide méthodologique de la DO vise à donner des clés et une grille de lecture pour comprendre la logique de subvention, lancer des appels à projets et assurer la gestion des contrats. Le guide est divisé en 5 chapitres : Principes directeurs, Instruction, Appels à projets, Clauses contractuelles, Suivi opérationnel et financier.

1. OCTROYER UNE SUBVENTION

On distingue généralement deux catégories de subventions :

- Les **subventions à l'action** qui ont pour objectif de soutenir une action destinée à atteindre un ou plusieurs objectif(s) s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de coopération.
- Les **subventions de fonctionnement** qui visent à couvrir les frais de fonctionnement (les frais d'exploitation par exemple) d'un organisme poursuivant un but d'intérêt général ou un objectif s'inscrivant dans le cadre d'un projet de coopération.

| RÈGLES APPLICABLES À L'OCTROI DE SUBVENTIONS (1) | | | | | | | | | |
|--|--|-----------------------|---|--|----------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| Seuils internes (montant total de l'enveloppe budgétaire consacrée à la(s) subvention(s) à octroyer) | Service en charge de la définition des objectifs visés (par la(s) subvention(s)) et du suivi d'exécution | Forme du contrat | Modalités de publication et de mise en concurrence (hors cas d'attribution directe éligible justifié) | Entité en charge de l'évaluation des candidatures et des offres et de la proposition d'attribution | Pré-évaluation | Déclaration d'intérêt | Engagement CMO (cas de gestion) | Durée d'engagement | Contrôle interne « a priori » (en cours de procédure) |
| < 40 000 € | Equipe projet (sauf ou terrain) | Contrat subvention EF | GRÉ À GRÉ | Comité d'évaluation restreint (36) | OUI | Obligatoire | Obligatoire | Filtre | Auto-contrôle Département DD |
| entre 40 000 et 99 999 € | | | | | | | | | Auto-contrôle DD ou en cas de gré à gré AND (CCA ou USP) |
| entre 100 000 et 199 999 € | | | APPEL À PROJETS OUVERT OU RESTREINT Avis publié localement (publication de portée internationale à partir de 200 000 €) ou SOUSCRIPTION ou CONSULTATION DIRECTE DE 3 ENTITÉS PRÉSELECTIONNÉES ou GRÉ À GRÉ justifié par un monopole de fait ou droit ou tout autre cas d'attribution prévu par le §5.5 du RMP | Comité d'évaluation élargi (36) | | | | | Contrôle de la justification du recours au gré à gré (justification du monopole dont bénéficie l'attributaire ou du recours tout autre montage juridique autorisant le gré à gré) II) avant l'attribution : procédure : II) avant signature du contrat par EF : Contrôle de la conformité réglementaire de la procédure et de la sécurité juridique contrat |
| ≥ 200 000 € | | | | | | | | | ANO (DAI) avant chaque phase de la procédure Contrôle de la conformité réglementaire de la procédure et de la sécurité juridique contrat |

Ces subventions sont généralement attribuées à travers 2 mécanismes principaux : les appels à projet (AAP) et le gré à gré (aussi appelé octroi direct).

a) Procédure d'appel à projets (AAP)

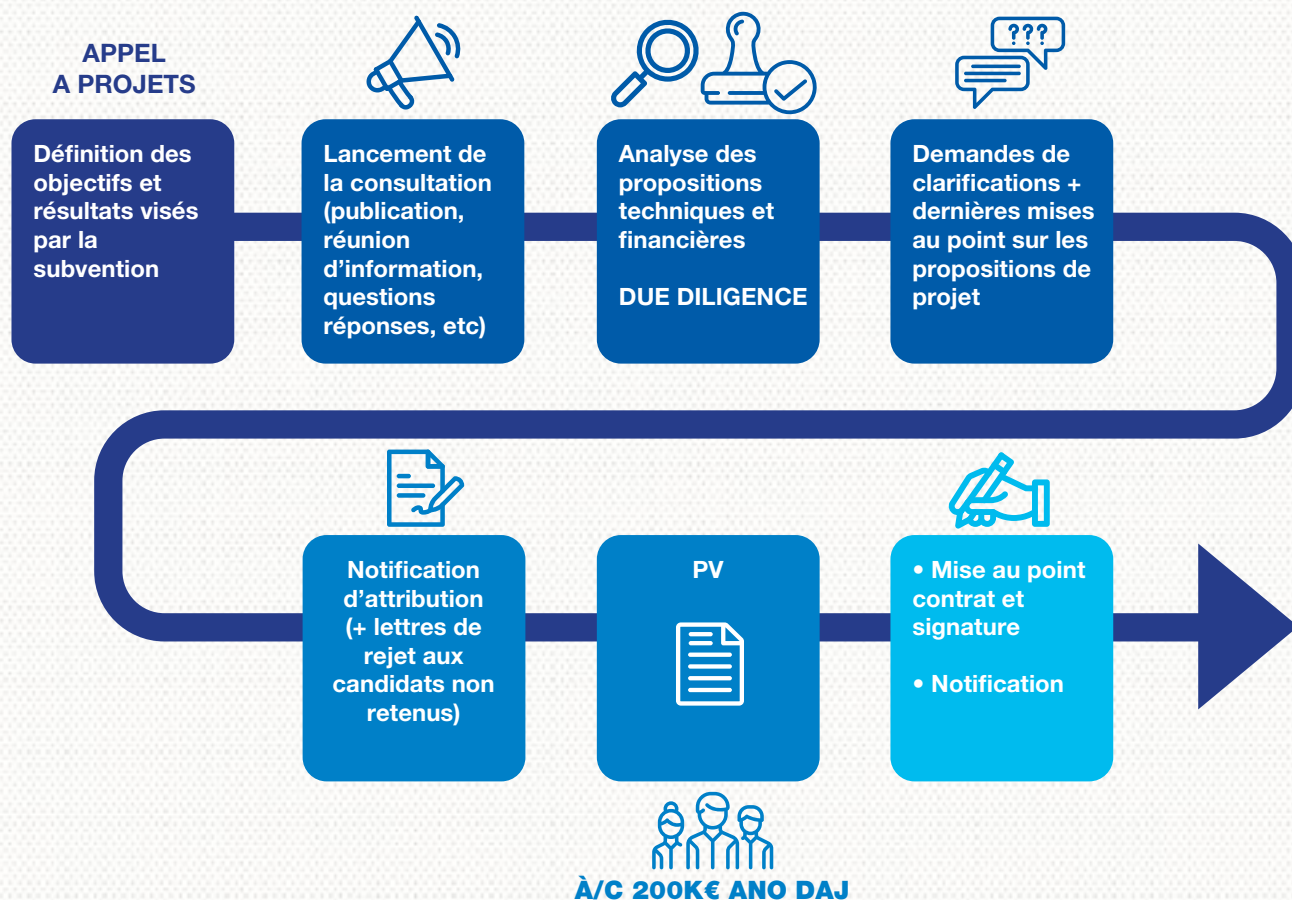
Un appel à projets (AAP) est un mécanisme d'attribution de subvention permettant d'assurer une mise en concurrence et donc une plus grande transparence du choix du ou des projets financé(s). Il est généralement privilégié pour favoriser l'innovation et l'émergence de nouvelles idées. Concrètement, l'équipe projet définit une problématique et des lignes directrices à travers la définition du règlement de l'appel à projets (priorités thématiques³⁷⁵ et géographiques, type d'activités et de dépenses éligibles, montant des subventions, critères de sélection, calendrier de l'AAP, etc.). Les candidats présentent un projet s'inscrivant dans ce cadre et définissent librement le contenu de leur projet. Ces propositions sont ensuite évaluées par un comité de sélection qui décide du ou des attributaire(s) de subvention(s).

La procédure standard d'attribution des contrats de subvention via un « appel à projets » n'obéit pas à une logique de déclenchement par seuil. L'appel à projets peut être **ouvert** ou **restreint**, c'est-à-dire comprendre ou non une phase dédiée à la sélection des candidatures afin d'établir une liste restreinte de demandeurs invités à remettre une proposition complète de projet. Il peut également suivre une logique de guichet ouvert en continu pour permettre l'accès à des subventions sur des thématiques pré-définies sur une longue durée.³⁷⁶

(375) Selon l'ambition genre du projet (notamment dans les projets CAD 1), il peut être opportun d'intégrer le genre dans les priorités transversales de l'appel à proposition, voire de cibler spécifiquement les organisations féministes et/ou de prévoir un lot thématique pour le financement d'actions faisant la promotion des droits des femmes.

(376) A la différence d'un appel à projets, le guichet permet de recenser les demandes de financement et de traiter régulièrement les projets reçus et de leur attribuer le cas échéant une subvention.

Les **principales étapes de mise en place d'un AAP** sont décrites dans le schéma ci-dessous :



A partir de janvier 2025, tout appel à projet dont le montant global est supérieur à 40 000 € doit être dématérialisé sur le nouveau portail en ligne de publication des appels à projets et d'attribution de subventions appelé « POPS »³⁷⁷ (et non plus sur PLACE). Avec POPS, chaque étape du processus d'appel à projet est optimisée et simplifiée pour les équipes projets. Les différentes modalités d'appel à projets sont paramétrables et suivent un parcours sécurisé par les services juridiques, garantissant la conformité et la traçabilité des procédures. En quelques clics, les équipes projets peuvent publier un appel à projet, recevoir les propositions, et les analyser grâce à une grille dédiée, jusqu'à la sélection finale des bénéficiaires de la subvention.

A noter que le délai minimal entre la date de **publication de l'avis d'appel à projets** à l'intention des demandeurs et la date limite fixée pour la remise des propositions est de :

- 90 jours pour les appels à proposition ouverts,
- 60 jours minimum lorsque la taille maximum de chaque subvention à attribuer dans le cadre du programme est inférieure ou égale à 100 000 €,
- 45 jours minimum pour les appels à proposition restreints.

Il faut donc tenir compte de ces délais incompressibles dans la **planification du déploiement des appels à projets**.³⁷⁸ Dans certains cas exceptionnels, un délai plus court peut être accordé suite à validation du DAJ.

Une fois les projets présélectionnés, l'équipe projet doit obligatoirement **effectuer les due diligences** des porteurs de projet³⁷⁹ et **évaluer leur capacité à gérer correctement les financements octroyés** (grille d'évaluation des capacités organisationnelles et financières³⁸⁰).

Avant la contractualisation, il importe enfin de **sensibiliser les attributaires** sur les principales règles contractuelles et les bonnes pratiques à respecter pour mettre en œuvre et suivre leurs projets.³⁸¹

(377) <https://pops.expertisefrance.fr>

(378) Par ailleurs, laisser un délai raisonnable de remise des propositions permet de garantir leur qualité. Un délai trop court peut empêcher certains demandeurs potentiels de soumettre des propositions ou les conduire à déposer des propositions incomplètes ou mal préparées.

(379) A travers le **formulaire en ligne**, tel que décrit dans la **Procédure Due Diligences**

(380) Pour cela, il faut que les partenaires remplissent l'**annexe E – Formulaire capacités financière** et vous transmette les documents afférents. Cette grille pourra également être utilisée pour le suivi des subventions.

(381) **Guide du porteur de projet**



Accompagner les porteurs dans le développement de leurs propositions de projets

Les entités ciblées par l'appel à projet (OSC, autorités locales, etc.) n'ont pas toujours d'expérience antérieure en formulation de projet et doivent parfois être accompagnées sur le plan méthodologique pour développer des propositions de projet d'un niveau de qualité suffisant pour pouvoir être évaluées par le comité de sélection. Lorsque c'est nécessaire, le projet pourra prévoir des temps d'information, de formation voire des ateliers de « développement accompagné » ouverts de façon équitable à l'ensemble des porteurs de projet potentiels (AAP ouvert) ou déjà présélectionnés (AAP restreint) afin de les orienter pour transposer leurs idées de projet dans un format de document de projet plus détaillé. Le soutien méthodologique apporté à chaque porteur peut leur permettre de mieux formuler les objectifs, les résultats attendus et les activités de manière à clarifier la logique d'intervention et les attendus de chaque initiative. De l'appui-conseil peut également leur être proposé pour développer des indicateurs simples en adoptant une approche axée sur les résultats de façon à faire apparaître les changements attendus et à faciliter le suivi ultérieur des initiatives. Les porteurs pourront également être accompagnés dans le processus d'élaboration budgétaire afin de faire en sorte que les moyens programmés soient en phase avec les coûts sur le marché local. L'accompagnement pourra également porter sur la mise en cohérence entre les aspects narratifs et budgétaires du projet, de façon à contrôler l'adéquation et la cohérence entre les ambitions portées par les des projets et les ressources sollicitées.

b) Procédure d'attribution directe de subvention (gré à gré)

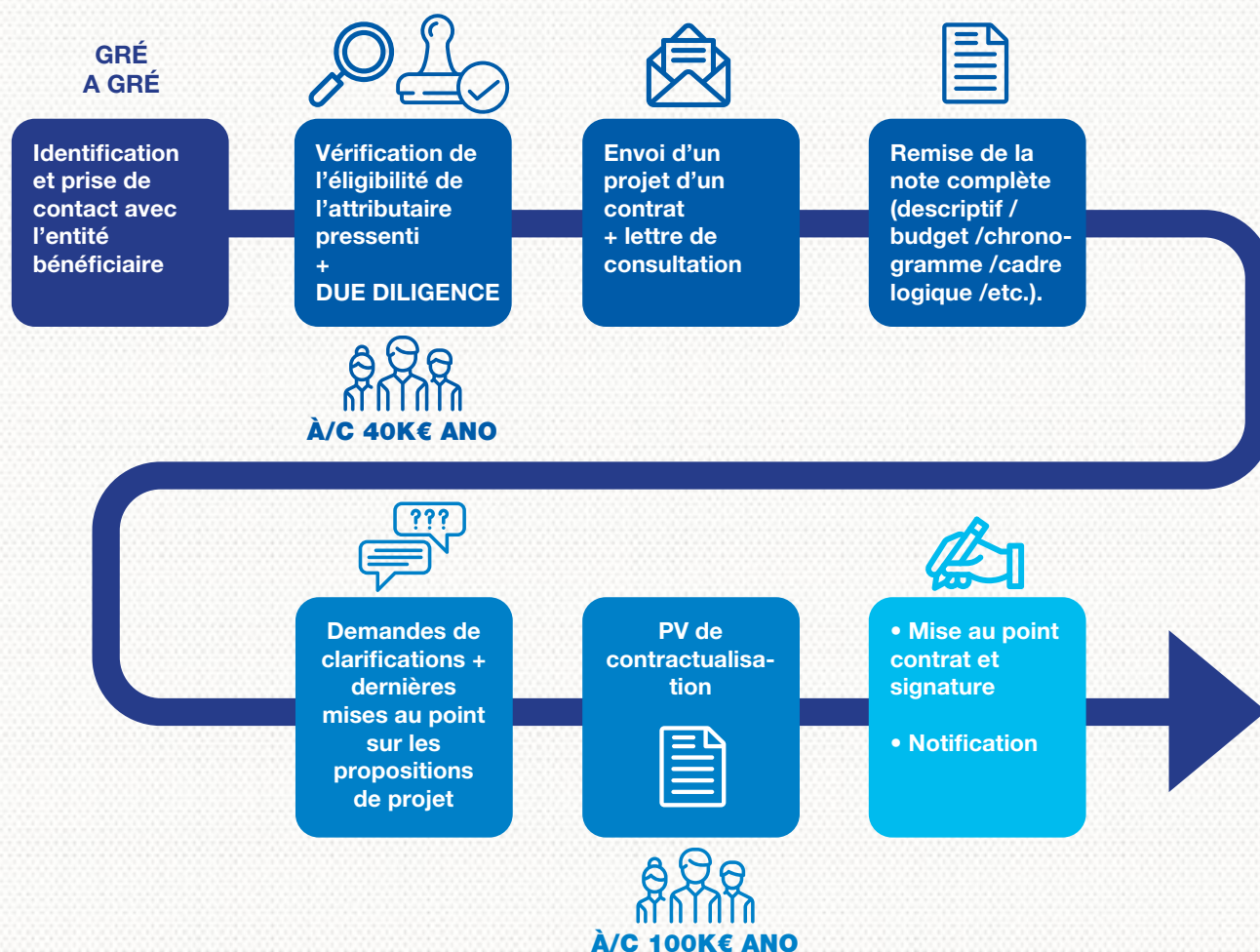
Dans certains cas dérogatoires, une subvention pourra être attribuée directement en gré à gré à une entité³⁸² :

- Dans le cadre d'un **projet sur financement français** (initiative 5%, projet financé par l'AFD ou par un Ministère français), le recours à la procédure d'attribution directe d'une subvention est, en l'absence de disposition réglementaire contraire, discrétionnaire. L'attribution directe doit cependant être justifiée par l'opportunité du choix du bénéficiaire identifié ou par le contexte de mise en œuvre du contrat.
- Dans le cadre d'un **projet financé par l'UE**, la passation en gré à gré d'un contrat de subvention doit être justifiée par la nature de l'action ou le profil du bénéficiaire subventionné, en particulier dans les cas de figure suivants : cas d'urgence exceptionnels et dûment justifiés, aide humanitaire, opérations de protection civile, aides correspondant à des situations de crise, organisme se trouvant dans une situation de monopole de droit ou de fait, activités de recherche et de développement technologique, caractéristiques spécifiques requérant l'implication d'une entité en raison de ses compétences techniques, subventions inférieures à 40 000 €.

Dès lors, le recours à la procédure d'attribution directe doit faire l'objet d'une **justification argumentée et précise** démontrant la correspondance entre l'objet du projet de contrat, les circonstances de sa mise en œuvre et le fondement juridique visé. Préalablement à son lancement, la justification à cette procédure doit être soumise au DAJ pour ANO.

(382) Pour plus d'information, vous pouvez consulter la [fiche pratique DO_NOT21](#) faire une subvention à un partenaire en gré à gré.

Une fois le principe de la procédure d'attribution directe validée, les **principales étapes de mise en place d'un processus de contractualisation en gré à gré** sont décrites dans le schéma ci-dessous :



Avant la contractualisation, il importe là aussi de sensibiliser l'attributaire sur les principales règles contractuelles et les bonnes pratiques à respecter pour mettre en œuvre et suivre son projet.⁽³⁸³⁾

Quelle que soit la voie choisie (AAP ou gré-à-gré), il est essentiel que le projet de contrat, notamment les conditions particulières, soit élaboré par les équipes dès le début du processus. Cette préparation en amont permet de garantir que les aspects juridiques, techniques et financiers soient bien pris en compte et alignés avec les objectifs du projet.⁽³⁸⁴⁾

(383) Guide du porteur de projet

(384) Pour plus d'information, vous pouvez consulter la Fiche pratique DO_NOT22 Les points de contrôle d'un contrat de subvention.

2. SUIVRE UNE SUBVENTION

Le guide interne des subventions³⁸⁵ regroupe l'ensemble des procédures et outils à utiliser pour réaliser le suivi opérationnel et financier des subventions, notamment :

- La planification et le suivi des activités
- La planification et le suivi budgétaire
- Le suivi des contrats de subvention (paiements, modifications, etc.)
- Le suivi et la validation des rapports narratifs et financiers
- Les opérations de contrôle financier (analyse rapports, coûts éligibles, audits, etc.)

Afin de faciliter le suivi de l'exécution des subventions octroyées par le projet, un **outil de suivi opérationnel des subventions**³⁸⁶ doit être mis en place systématiquement pour chaque projet dès sa signature. Cet outil doit permettre de visualiser en continu les principales caractéristiques, les informations contractuelles clés, l'avancée du projet, les échéances de reporting, le suivi de la consommation budgétaire et de la trésorerie de chacune des initiatives soutenues par le projet.



(385) Guide interne des subvention - chapitre E (Suivi opérationnel et financier)

(386) Outil de suivi opérationnel des subventions. Le Tableau de suivi global des subventions permet de suivre concomitamment plusieurs subventions.

| SUIVI GLOBAL DU BENEFICIAIRE DE SUBVENTION | | |
|---|---|---------------------------------------|
| 1. Informations du bénéficiaire | Nom du bénéficiaire de la subvention | Texte |
| | Type de bénéficiaire (Association, ONG, OSC, ...) | Texte |
| | Référence interne du projet subventionné (n° du contrat) | Texte |
| | Nom du projet | Texte officiel complet + acronyme |
| | Lieu de mise en œuvre du projet | Ville / Région+ Pays |
| | Statut du projet | En cours / Terminé |
| | Le bénéficiaire de subvention exécute-t-il le projet avec des partenaires ? (Si oui, les lister) | Texte - Noms officiels complets |
| | Composition de l'équipe projet chez le bénéficiaire | Texte |
| | Nom de l'interlocuteur principal | Prénom + Nom |
| | Position de l'interlocuteur principal au sein de sa structure | Texte |
| | Coordonnées | E-mail + Téléphone |
| | Autres contacts utiles | Texte |
| | 2. Contractualisation avec le bénéficiaire | Mode de sélection |
| Résultats de la grille d'évaluation de l'attributaire pressenti | | Couleur + cotation pour chaque grille |
| Date de signature du PV d'attribution | | XX/XX/XXXX |
| Points saillants de la négociation contractuelle | | Texte |
| Date de la signature du contrat | | XX/XX/XXXX |
| Date de la signature de l'amendement (si applicable) ? | | N° + XX/XX/XXXX |
| Type d'amendement (Budgétaire, no-cost extension) | | N° + Texte |
| 3. Données contractuelles clés | Dates de la période de mise en œuvre | XX/XX/XXXX - XX/XX/XXXX |
| | Date de fin de la période de clôture | XX/XX/XXXX |
| | Montant total du budget (tel que contracté et selon le dernier amendement budgétaire si applicable) | - |
| | Devise du contrat (EUR, devise locale) | en Maj |
| | Montant global du budget en EUR (si la devise du contrat n'est pas l'euro) | - |
| | Politique de change applicable | Descriptif |
| | Politique de coûts indirects applicable | % |
| | Politique liée aux imprévus | Descriptif / Montant |
| | % du co-financement attendu de la part du bénéficiaire | en % |
| | Montant du co-financement attendu et à vérifier (en valeur contractuelle) | - |
| | Valeur du financement EF | - |
| | Option du calendrier de paiement (cf. conditions spécifiques du contrat) | Texte |
| | Fréquence contractuelle des audits devant être mandatés par le bénéficiaire (contrôles au niveau local sur les rapports financiers) | Texte |
| | Fréquence de soumission des rapports narratifs et financiers par le | Texte |
| | Format des rapports (outil Excel, rapport narratif détaillé,...) | Texte |
| Nombre de rapports attendus de la part du bénéficiaire sur la période | - | |
| 4. Suivi des rapports (ref onglet 2. suivi contrôle rapports) | Rapport Narratif Intermédiaire #1 | Validé/ Non validé |
| | Rapport Financier Intermédiaire #1 | Validé/ Non validé |
| | Rapport Narratif Intermédiaire #2 | Validé/ Non validé |
| | Rapport Financier Intermédiaire #2 | Validé/ Non validé |
| | Rapport Narratif Intermédiaire #3 | Validé/ Non validé |
| | Rapport Financier Intermédiaire #3 | Validé/ Non validé |
| | Rapport Narratif Final | Validé/ Non validé |
| | Rapport Financier Final | Validé/ Non validé |
| 5. Suivi financier et budgétaire | Montant total approuvé (après audit ou vérification du chargé de projet, cf dernière partie de la checklist de contrôle financier) | - |
| | ...à la date du | XX/XX/XXXX |
| | % de consommation budgétaire | % |
| | Actions à prévoir | Texte |
| | Sur la base des informations renseignées précédemment, montant dû par EF | - |
| | Montant versé à ce jour (indiquer la somme des BâP versés - du préfinancement au dernier rapport contrôlé par le chargé de projet ayant donné lieu à un BâP, cf. onglet 2.) | - |
| 6. REMARQUES | Indiquer ici tout élément de suivi opérationnel ou contractuel nécessaire pour tout tiers qui prendrait le suivi du bénéficiaire en main | |

Parmi les **points clé à vérifier** pendant la phase de mise en œuvre, on notera les éléments suivants :

- **Planification** : L'expérience montre que les prévisions opérationnelles et budgétaires réalisées par les porteurs de projets sont généralement optimistes (par inexpérience ou volonté d'afficher un fort niveau d'ambition de décaissement), il faut donc venir questionner les hypothèses de travail et prévisions budgétaires au fil de l'eau. Suivant les circonstances (niveau d'expérience du partenaire, évolution du contexte, complexité des activités prévues, etc.), il peut être envisagé de venir pondérer ces prévisions financières tout en accompagnant régulièrement les porteurs de projets dans leurs exercices de planification.
- **Suivi opérationnel** : Le suivi des activités de la subvention peut s'exercer de plusieurs façons : via des visites sur le terrain, via des réunions régulières avec le bénéficiaire de la subvention (à distance ou sur place), via le suivi du reporting du projet ou de tableau de bord, via des exercices de monitoring ou d'évaluation. L'objectif de ce suivi est de vérifier en continu l'état d'avancement des activités, d'analyser périodiquement les résultats obtenus et d'identifier au plus vite tout risque pouvant impacter le projet, afin de prendre les mesures correctives nécessaires.
- **Suivi financier** : Le suivi financier du projet s'exerce principalement à travers l'analyse du reporting financier du porteur de projet grâce à des contrôles de base à effectuer par l'équipe projet en utilisant la checklist de contrôle financier figurant dans l'outil de suivi opérationnel des subventions.³⁸⁷ Celle-ci permet d'effectuer des contrôles sur les données financières fournies par le porteur de projet et d'identifier des problèmes tels que :
 - La sur ou sous-consommation budgétaire de certaines rubriques ;
 - La réalisation de dépenses inappropriées (non prévues au budget, disproportionnées, suspicieuses) ;
 - Une erreur déclarative sur les enveloppes de dépenses imprévues ou de coûts indirects ;
 - Des incohérences dans le reporting financier ;
- **Achats** : Un plan de passation de marché est exigé en début de projet et doit être actualisé à chaque période de reporting. Chaque fois que des achats sont faits et que des contrats sont conclus avec des fournisseurs externes, les règles d'achat énoncées dans le contrat de subvention doivent être respectées. Le porteur de projet devra être en mesure de justifier, lors de l'audit final du respect des règles d'achat durant toute la durée du projet.
- **Préfinancement** : Les demandes de préfinancement sont envoyées une fois par an ou dès que 70 % du montant du paiement précédent (et 100 % des paiements antérieurs) ont été consommés de la part des bénéficiaires de subventions. Elles doivent obligatoirement être formalisées à travers la soumission par les bénéficiaires de subvention d'une demande de versement accompagnée d'un rapport intermédiaire (financier). Ces demandes peuvent être adressées en dehors des périodes de reporting prévues dans le contrat.³⁸⁸
- **Conversion monétaire** : Par défaut, le taux de change appliqué est celui du taux de conversion enregistré lors du versement des préfinancements. Si les dépenses sont enregistrées dans une devise tierce, le taux de change utilisé est celui du site Inforeuro (à la date de paiement).³⁸⁹
- **Audit** : Un audit ad hoc (financier et système) peut être décrété en cours de projet en fonction des risques identifiés pour s'assurer du respect des procédures et contrôles internes du bénéficiaire, notamment lorsque le montant de la subvention (et donc du risque financier associé) est important et/ou que l'évaluation des capacités du porteur ont été évalué fait apparaître des lacunes dans le système de gestion.
- **Visibilité** : Un plan de communication et de visibilité est requis en début de projet. Les bénéficiaires de la subvention doivent en effet prendre toutes les mesures nécessaires pour faire connaître le fait que le projet d'EF (et donc le bailleur de fonds) a financé l'action.
- **Reporting** : 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 (pendant toute la durée du projet) et des rapports financiers annuels simplifiés (le 31/12 de chaque année suivant une période de mise en œuvre, pour faciliter la clôture financière de l'agence).³⁹⁰ Il est recommandé de fixer dans le contrat des dates de reporting alignées avec les dates de reporting bailleur (par exemple 2 mois avant la date de remise du rapport au bailleur) de façon à pouvoir intégrer systématiquement les réalisations des partenaires dans les rapports intermédiaires d'EF. Il est important que les avances soit soldées au fur et à mesure de la réception des rapports intermédiaires, au risque que la comptabilité bloque les versements de préfinancements suivants (et pour pouvoir constater la charge sur son projet).
- **Archivage** : Les porteurs de projets ont l'obligation de garder les pièces contractuelles et justificatives du contrat pendant 10 ans à partir de la clôture du contrat. Dans le respect des législations nationales, les bénéficiaires peuvent garder les originaux, pouvant eux-mêmes être soumis à des audits. Ces pièces seront auditées à la fin du projet lors de l'audit commandité par EF ou possiblement lors d'un audit de second niveau après la clôture de celui-ci.

(387) *Outil de suivi opérationnel des subventions*

(388) Pour en savoir plus, vous pouvez consulter la *fiche pratique DO_NOT18 - Effectuer un préfinancement au bénéficiaire de subvention*.

(389) https://commission.europa.eu/funding-tenders/procedures-guidelines-tenders/information-contractors-and-beneficiaries/exchange-rate-inforeuro_fr

(390) *La procédure de contrôle et de validation des rapports des bénéficiaires de subventions* encadre le circuit de validation afin d'assurer un contrôle de qualité par l'équipe projet et le déclenchement des tranches de préfinancement. Pour plus d'information sur le volet financier, vous pouvez également consulter la *Fiche pratique DO_NOT17* intégrer les dépenses d'un bénéficiaire de subvention.

3. CLÔTURER UNE SUBVENTION

La **clôture opérationnelle** de la subvention attribuée par EF doit permettre d'alimenter le reporting final du projet auprès du bailleur de fond. Il est donc important de s'assurer de la collecte de plusieurs éléments clés auprès des bénéficiaires de chaque subvention, car leurs résultats combinés contribuent aux résultats de l'ensemble du projet : compte-rendu d'activités, liste de participants, données de SERA, témoignages de bénéficiaires, photographies, etc. Une fois l'ensemble des activités achevées, le porteur de projet doit remettre un **rapport technique final**, synthétisant ce qui a été réalisé et analysant le degré d'atteinte des résultats⁽³⁹¹⁾ à la lumière des indicateurs du cadre logique du projet. En amont du rapport final, un travail de bilan et de capitalisation peut être mené avec le ou les bénéficiaire(s) de subvention, par exemple au cours d'un atelier d'identification de leçons apprises ou via des entretiens individuels.

Tout projet au-delà de 40 000 € doit justifier d'un **audit final** portant sur la totalité du périmètre du projet financé dans les 60 jours suivant la date de remise du rapport final.⁽³⁹²⁾ Il est à noter, que d'une manière générale, c'est à Expertise France qu'il revient de mandater et de payer l'entreprise d'audit (conformément à l'annexe IV), qui doit être membre d'un organisme de contrôle des comptes internationalement reconnu, en suivant la même procédure que pour les propres audits d'EF.⁽³⁹³⁾

Concernant la **clôture administrative et financière de la subvention**, l'équipe projet doit notamment s'assurer que les éléments suivants ont bien été collectés et, le cas échéant, validés par les personnes compétentes :

- Le contrat de subvention (y compris ses annexes) et ses avenants signés par toutes les parties ;
- L'ensemble des rapports narratifs et financiers intermédiaires, tels que validés par EF ;
- Les outils de reporting financier et des résultats, transmis tout au long de la mise en œuvre du projet, avec validation de ceux-ci matérialisée, si possible ;
- Le rapport narratif et financier final du projet, tel que validé par EF ;
- Tout échange écrit clé au cours du projet ;
- Les rapports d'audit et d'évaluation mandatés par EF, du projet subventionné.

Par ailleurs, il est important de s'assurer de la **complétude du dossier sur Atlas**, d'une part via l'enregistrement de ces documents clés, mais aussi au niveau des flux de trésorerie du projet : l'intégralité des BAP d'avance, de régularisation des rapports intermédiaires et de solde de la subvention.

Tout **recouvrement de fonds**⁽³⁹⁴⁾ ou paiement de solde (selon les résultats de l'audit final du projet) doit avoir été effectué et documenté sur Atlas.

(391) Un rapport narratif et financier final doit être remis dans un délai de 90 jours.

(392) Dans le cas où des subventions sont attribuées à plusieurs porteurs, il faudra réaliser 1 audit spécifique pour chaque projet financé.

(393) Gérer les audits de projet

(394) Procédure de recouvrement

Gérer la comptabilité et les finances du projet

La gestion financière du projet est bien plus qu'une fonction d'administration et de contrôle. Disposer de données financières précises est indispensable à la mise en place d'un pilotage efficace permettant au projet d'atteindre les résultats dans les délais et dans le respect du budget prévu.³⁹⁵ Une bonne gestion financière fournit les informations essentielles dont ont besoin les personnes qui gèrent, mettent en œuvre et supervisent le projet, aux différents niveaux de l'agence, au siège comme sur le terrain, dans le respect du cadre contractuel avec le bailleur. Elle est également un moyen de dissuasion contre la fraude et la corruption, puisqu'elle assure les contrôles internes et la capacité d'identifier rapidement les événements inhabituels et les dérives. Les différentes composantes d'un système de gestion financière couvrent généralement la gestion des paiements, de la trésorerie et de la comptabilité.

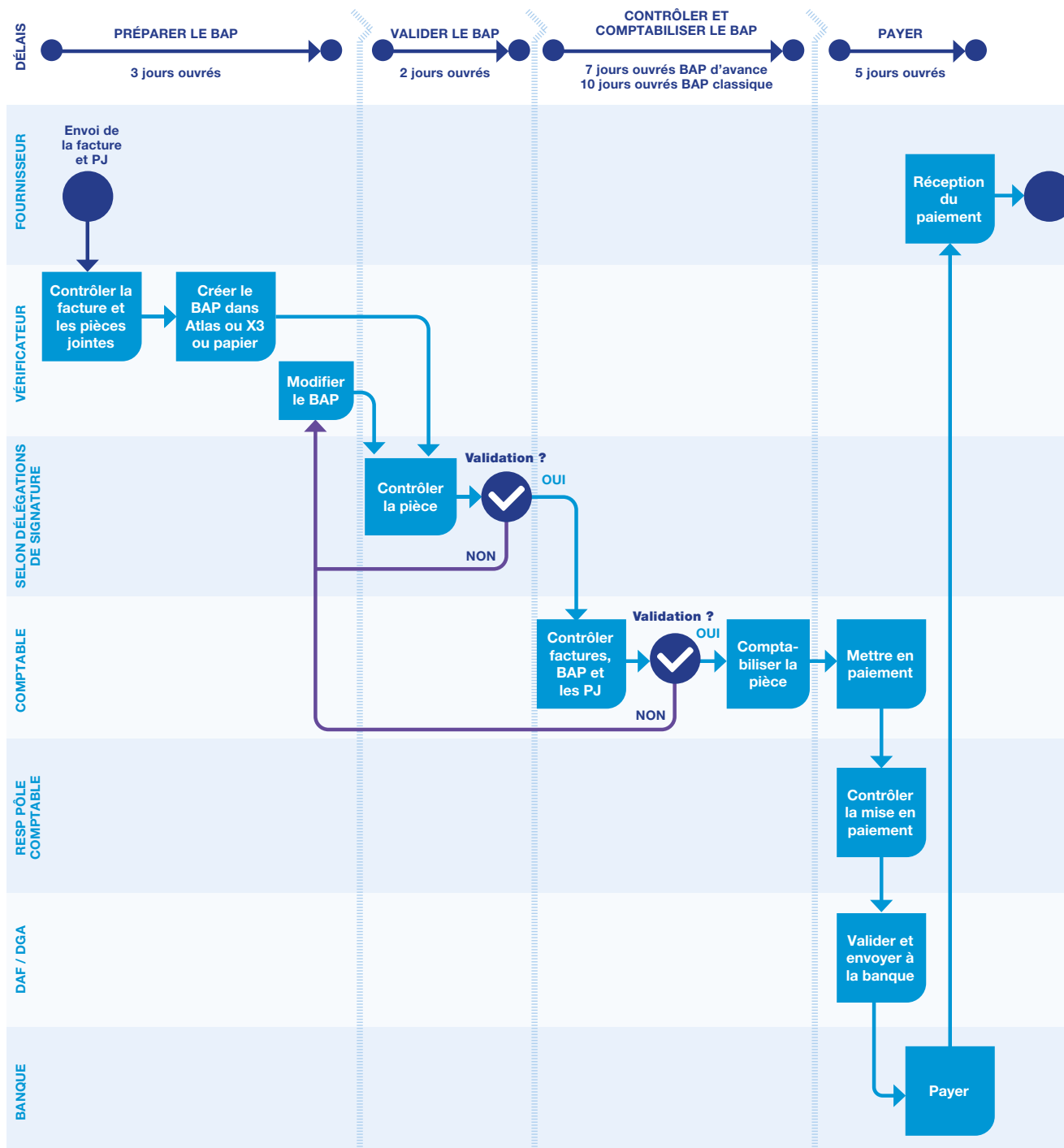


(395) En lien avec les critères Pilotage et Efficience du Référentiel projet.

1. PAYER UN FOURNISSEUR

La procédure « Payer un fournisseur »³⁹⁶ décrit les modalités de paiement d'un fournisseur,³⁹⁷ de la réception d'une facture ou ERF (état récapitulatif de frais professionnels) jusqu'à sa mise en paiement.

La procédure donne des indications précises de délais pour chaque étape et de contrôle de conformité des documents reçus :



Même s'il existe des différences de traitement, la procédure s'applique pour les BAP³⁹⁸ standards, les BAP d'avance, les BAP de régularisation et les BAP d'avoir. Les natures de dépenses par BAP sont disponibles dans le mode opératoire sur la gestion des BAP dans Atlas. En revanche, cette procédure ne s'applique pas au traitement des BAP honoraires sur bulletin de paie (« fees ») qui correspondent à des salaires.

(396) *Payer un fournisseur*

(397) Le fournisseur peut être une personne morale dans le cas de prestation ou livraison de biens, ou une personne physique (expert, salarié dans le cas de notes de frais).

(398) Bon à payer permettant de valider et de mettre en paiement une facture, un avoir ou un état récapitulatif des frais. Il peut être créé dans ATLAS (BAP projet) ou sage X3 (BAP hors projets) ou papier (BAP projet ou hors projet).



Formaliser les mécanismes d'engagement des dépenses

En amont du paiement des factures, il importe de formaliser les mécanismes d'engagement des dépenses de la part du responsable budgétaire du projet de façon à contrôler au plus près les dépenses réelles et les dépenses engagées par rapport au budget, que ces dépenses soient effectuées depuis le siège ou directement sur le terrain. En lien avec le RACI et le système de délégation de signature définis en phase de lancement, cela suppose d'établir des règles de gestions claires entre les membres de l'équipe opérationnelle (Chef.fe de projet, CP, etc.) et les services support (acheteur, comptabilité, etc.) pour que chacun connaisse son rôle dans le processus d'achat et ait la même compréhension de ce qui peut être considéré comme un engagement de dépenses.³⁹⁹ Il s'agit également de s'assurer que des documents clé soient émis et contrôlés tout au long du processus d'achat pour que toute dépense effectuée sur le budget soit in fine considérée comme éligible, en particulier :

- Une **demande d'achat**, c'est-à-dire une expression de besoin technique associée à une enveloppe budgétaire, qui vise à confirmer la nécessité de l'achat et la disponibilité du montant estimé sur la ligne budgétaire.
- Un **bon de commande (ou un contrat)**, qui permet de connaître de façon certaine à la fois le montant à payer et une date prévisionnelle de réception du bien ou du service. Dans ce cas, la future dépense associée à cet engagement doit être prise en compte dans le pilotage de la trésorerie et des dépenses prévisionnelles du projet.
- Un **bon de réception**, qui permet de constater la bonne réception de la prestation ou des biens commandés, conformément à ce qui était défini dans le bon de commande ou le contrat. A partir de ce moment, la dépense est certaine d'un point de vue comptable.
- La **facture à payer**, qui doit être contrôlée pour vérifier qu'elle reflète bien les conditions de paiement négociées avec le fournisseur.

2. GÉRER LE COMPTE BANCAIRE OU LA CAISSE

Chaque mouvement de trésorerie doit faire l'objet d'un suivi rigoureux et immédiat pour garantir la bonne tenue du compte bancaire ou de la caisse utilisée pour réaliser les paiements du projet et l'exactitude des documents de gestion. Pour cela, vous pouvez vous référer à la procédure qui définit les modalités de suivi des comptes caisse et banque tenus à l'étranger,⁴⁰⁰ en clarifiant les responsabilités de chacune des parties prenantes (y compris de la l'USP lorsqu'elle existe). Elle a pour but de permettre un suivi précis de la trésorerie entrante ou sortante du projet et de vous aider à faire le lien entre suivi de la trésorerie et suivi financier du projet.

a) Approvisionner le compte ou la caisse

Le responsable financier du projet (RAF ou CFT lorsqu'il y a une USP) élabore la **demande d'approvisionnement** sur la base des prévisionnels de dépenses/d'engagements de l'équipe projet établis en lien avec les exercices de planification opérationnelle et budgétaire réalisés aux étapes clé du projet. Un premier prévisionnel global de trésorerie est préparé pendant la phase de lancement et révisé au moment des revues de projet annuelle et trimestrielle (en lien avec le BR et le PA/BI).

La demande d'approvisionnement est effectuée tous les mois, et exceptionnellement « à la volée » en cas d'urgence ou si la situation spécifique du projet le nécessite. La demande d'approvisionnement est formulée en dehors d'ATLAS, via le Fichier de gestion de la trésorerie⁴⁰¹ (ou bien le formulaire dédié lorsqu'une USP existe⁴⁰²). Elle est signée par les personnes habilitées et est transmise à l'unité Comptabilité Trésorerie pour traitement, accompagnée des extraits du compte bancaire attestant du niveau de trésorerie à date. Le comptable trésorerie déclenche l'approvisionnement par virement bancaire depuis Paris.

(399) Un amalgame fréquent est de prendre en compte la demande d'achat comme un engagement des dépenses. Or cette demande d'achat peut faire l'objet par la suite d'un processus d'appel d'offre avant de déboucher sur une commande. Elle n'est donc, en aucun cas, engageante pour le projet vis-à-vis de parties tierces et ne constitue pas un élément déclencheur de reconnaissance de dépenses.

(400) *Gestion d'un compte bancaire et/ou d'une caisse à l'étranger*. Cette procédure fait suite à la procédure *Ouverture d'un compte bancaire et/ou d'une caisse à l'étranger* sur laquelle vous vous êtes appuyés pour mettre en place les moyens de paiement du projet en phase de lancement.

(401) *Fichier de gestion de la trésorerie*

(402) *BAP Bureau Mutualisé*

b) Tenue du journal de banque ou de caisse

Le caissier du projet enregistre chaque mouvement dans le journal de banque ou de caisse, chronologiquement par ordre d'arrivée (et non par date des pièces), en indiquant :

- le code projet
- le code budgétaire
- le libellé
- la date du mouvement
- le montant de la recette ou de la dépense
- le taux de change devise/€ pour les comptes et caisses en devise
- le n° de la pièce
- le solde de la caisse après ce mouvement.

Chaque pièce justificative de dépense est accompagnée d'un BAP terrain signé par la personne habilitée en fonction du seuil ; le numéro de pièce correspond au numéro du BAP terrain. Un BAP doit toujours être établi avant décaissement. Il matérialise l'autorisation de paiement.

Un reçu signé doit être établi pour toute entrée ou sortie de caisse.

c) Contrôle mensuel : rapprochement bancaire et inventaire de caisse

Chaque mois, les soldes théoriques enregistrés dans les journaux de banque et de caisse sont comparés avec les soldes réels constatés des comptes bancaires et caisses afin de détecter d'éventuels écarts :

- Le **rapprochement bancaire mensuel** consiste à comparer le solde apparaissant sur le relevé bancaire au dernier jour du mois considéré avec le solde du journal de banque, puis à pointer le relevé et le journal de banque ligne à ligne. Le rapprochement bancaire est validé par le RAF du projet en utilisant l'onglet dédié du Fichier de gestion de la trésorerie.⁴⁰³
- L'**inventaire de caisse mensuel** consiste à contrôler le solde physique présent en caisse et à le comparer avec le solde affiché dans le journal de caisse. Il est réalisé par le caissier en présence du RAF et signé par eux deux, en utilisant l'onglet dédié du Fichier de gestion de la trésorerie.

Pour faciliter le contrôle de fin de mois, il est recommandé de procéder à des inventaires de caisse hebdomadaires.

3. TRANSMETTRE LES DOCUMENTS COMPTABLES

Le comptable du projet communique à l'unité de Trésorerie du siège via le Cloud interne (<https://cloud.expertisefrance.fr>), au plus tard à J+5 du mois M+1 (avec un délai potentiellement raccourci en clôture), l'ensemble des documents du « pack comptable mensuel » (PCM) :

- Le fichier de gestion de trésorerie incluant le journal de banque, le journal de caisse et les demandes d'approvisionnement du (ou des) comptes bancaire(s) et de la (ou des) caisse(s) à l'étranger
- Les scans du rapprochement bancaire et de l'inventaire de caisse signés
- Le relevé du compte bancaire du mois considéré.

L'unité Comptabilité Trésorerie fait ses retours avant le 15 du mois M+1 et informe le comptable si des anomalies ou des écarts sont détectés sur le fichier de Gestion de trésorerie. Après traitement comptable, tous les éléments sont déplacés par la DAF dans le répertoire « Traité » du Cloud pour archivage mois par mois de l'année concernée.

(403) *Fichier de gestion de la trésorerie*

Gérer la logistique et la sécurité du projet

En période de croisière, il conviendra de s'assurer que les moyens techniques mis à disposition de l'équipe projet sont gérés convenablement, dans le respect des procédures internes et du bailleur de fonds. Il s'agira notamment de gérer le bureau, le parc de véhicules et les équipements informatiques, ainsi que les opérations d'inventaire et de maintenance associées. Au cours de cette phase, l'équipe devra mettre en œuvre le plan et les procédures de sécurité prévues de façon à assurer la gestion de la sécurité des opérations, des biens et du personnel de l'agence tout au long du projet, y compris lors des déplacements de l'équipe sur le terrain.

1. GÉRER LES ACTIFS DU PROJET

La gestion des actifs concerne plus spécifiquement l'ensemble des équipements nécessaires au travail quotidien de l'équipe projet qui ont été achetés pendant la phase de lancement du projet : mobilier de bureau, matériel informatique (ordinateurs, imprimante, serveur, téléphonie...), véhicules, etc. Conformément au Code de conduite de l'agence, il est de la responsabilité de chacun de veiller à protéger les actifs de l'agence et, à cet égard, de s'assurer qu'aucun de ces actifs n'est détérioré, dégradé, dérobé, détourné, utilisé ou détruit de manière inappropriée. A l'échelle du projet, la personne en charge de la gestion logistique du projet,⁴⁰⁴ est responsable de la bonne application de la procédure de gestion des actifs⁴⁰⁵ et de la mise en place de l'outil de gestion des actifs⁴⁰⁶ ainsi que de son actualisation systématique lorsque les opérations suivantes sont réalisées :

- **Enregistrement** : Afin de garantir la traçabilité de leur existence et de leur passage en « stock », un enregistrement des actifs « projet » doit être effectué selon les contrats d'achats, sur le principe 1 contrat d'achat de marchandises = 1 actif « projet » enregistré dans l'outil de gestion des actifs, avec un numéro d'inventaire attribué par contrat de marchandises selon la forme suivante : XXXXXXX – YYYY – ZZZ.
 - XXXXXXX : Code analytique Projet selon la nomenclature d'Expertise France
 - YYYY : SUPP ou PROJ, précisant s'il s'agit d'un actif « support » ou « projet ».
 - ZZZ : 001, 002, etc., numérotation chronologique reposant sur l'incrémentation au fil des enregistrements de nouveaux actifs dans l'inventaire.
- **Inventaire** : Le responsable logistique du projet a la charge de l'inventaire biannuel des actifs⁴⁰⁷ qui consiste à effectuer un comptage physique, ensuite confronté avec les données figurant dans l'outil de gestion des actifs. Il peut confier sa réalisation à un collaborateur, mais reste seul responsable du contenu et de la véracité des informations reportées dans le rapport d'inventaire signé.
- **Réparations** : En cas de panne, d'accident ou d'altération du fonctionnement d'un actif, il conviendra d'arbitrer sur l'opportunité de réparer l'actif, en fonction des coûts engendrés vis-à-vis du coût initial et de l'état d'usure de l'actif. La réalisation des réparations sera confiée à des services professionnels.
- **Mise au rebut** : Dans le cas où il n'est pas financièrement ou opérationnellement pertinent de procéder à la réparation d'un actif du projet, il faut alors procéder à sa mise au rebut en éditant un certificat de mise au rebut⁴⁰⁸ et en mettant à jour de gestion des actifs.
- **Vente** : La vente d'un actif « support » est envisageable uniquement avec l'accord préalable du siège d'Expertise France et du bailleur (s'il a financé l'achat initial de l'actif), et à condition que le remplacement (le cas échéant) de cet actif ait été anticipé dans les budgets.
- **Cession** : Certains actifs « projet » ont pour objectif d'être cédés immédiatement aux partenaires sur le terrain. Dans ce cas, l'acte de cession d'actif est préparé en amont, durant l'acheminement de l'actif, afin que la signature actant le transfert de propriété (et donc de responsabilité) puisse avoir lieu immédiatement après la signature de la décision de réception.⁴⁰⁹

(404) Selon le dimensionnement du projet, cette responsabilité peut être assumée par le ou la Chef.fe de projet ou le Responsable administratif et financier, ou bien le Responsable logistique lorsqu'une USP existe.

(405) Procédure de gestion des actifs

(406) Outil de gestion des actifs

(407) L'inventaire est effectué deux fois par an minimum, le 15 juin et le 15 décembre.

(408) Certificat de mise au rebut

(409) 2 modèles sont mis à disposition : Contrat de cession de propriété (cession dans son intégralité) et Acte de cession avec droit d'usage pour Expertise France. Ces modèles, remplis par les collaborateurs terrain, doivent être validés par le DAJ.

Au-delà de la tenue à jour du fichier de gestion des actifs, l'équipe est invitée à suivre les **recommandations et bonnes pratiques de gestion** suivantes :

Gestion des équipements informatiques :

- **Licences** : Il convient de bien vérifier les conditions contractuelles d'achat de certaines licences (durée, modalités de paiement/renouvellement, pays couverts, etc.). Lors de l'achat de licences de logiciels localement, il faut également vérifier qu'il s'agit de versions officielles et non piratées, la traçabilité étant moindre dans certains contextes. En cas de doute sur les logiciels à acquérir en fonction de l'utilisation souhaitée, n'hésitez pas à demander conseil auprès du DSI.
- **Maintenance** : Lorsque le parc informatique du bureau dépasse une certaine taille, il est recommandé de contractualiser un prestataire de service informatique pour intervenir à intervalles réguliers de façon à réduire le risque de pannes, à garantir la sécurité de l'infrastructure et à prolonger la durée de vie des équipements (mise à jour des logiciels et antivirus, sauvegarde des données importantes, vérification des disques durs et de l'état du système, remplacement des matériels défectueux, etc.)
- **Sécurité informatique** : Il est important de veiller à ce que l'ensemble de l'équipe projet (et le cas échéant les partenaires de mise en œuvre) respecte quelques règles fondamentales en matière de sécurité informatique⁴¹⁰:
 - Les utilisateurs sont responsables de leurs données, il est donc important d'avoir toujours une copie de celles-ci à deux endroits différents (à minima sur Wimi et leur poste informatique).
 - Il est nécessaire d'utiliser un profil utilisateur personnel et « en droits limités » sur son poste de travail pour travailler en sécurité. Les profils ayant des droits administrateurs ne doivent être utilisés que ponctuellement à des fins d'installation ou de maintenance.
 - Les postes de travail doivent être mis à jour très régulièrement (système d'exploitation, applications et matériel).
 - Tout poste de travail doit être protégé par un antivirus à jour (à minima Microsoft Defender qui est gratuit et intégré à MS Windows).
 - Vérifier avec attention l'adresse et le domaine de l'expéditeur d'un email qui vous paraîtrait suspect. Signaler immédiatement tout email qui vous semble frauduleux via la création d'un ticket.
 - Utiliser des mots de passe complexes et différents pour l'ensemble de vos comptes utilisateurs, professionnels comme privés.
- **Renouvellement** : La durée d'amortissement des équipements informatiques est de 4 ans, il faut donc penser à anticiper leur renouvellement si nécessaire, notamment en cas de nouvelle phase de projet, tout en faisant le maximum pour prolonger la durée de vie des appareils afin de limiter l'impact environnemental de nos activités. Il est souvent possible et intéressant d'acheter les équipements avec des extensions de garantie pour couvrir les 4 années. Il est également souvent possible de garantir la casse accidentelle sur la durée de vie de l'équipement moyennant une garantie complémentaire contractée auprès du fournisseur/fabriquant au moment de l'achat.
- **Recyclage** : La gestion de la fin de vie de vos équipements informatiques est très importante. Dans la mesure du possible, tâchez d'identifier une filière fiable de reconditionnement ou de traitement des déchets sur place, ou bien anticipez leur rapatriement au siège à Paris (idéalement lors d'un déplacement vers le siège),⁴¹¹ ainsi que les coûts de traitement de ces opérations. Idem concernant le recyclage des consommables (cartouches d'encre, toner, etc) pour lesquels des filières de retraitement existent souvent localement.
- **Sobriété numérique** : Sensibiliser les membres de l'équipe projet aux bonnes pratiques de sobriété numérique permet d'éviter le gaspillage énergétique provenant des équipements informatiques : préférer le Wifi à la 4G (qui consomme 3 fois plus d'énergie que le Wifi), activer le mode « économie d'énergie » sur les téléphones et les ordinateurs, désactiver la géolocalisation qui consomme des données en permanence, éteindre les appareils plutôt que les laisser en veille, supprimer des fichiers anciens, trop volumineux ou moins utiles, etc.⁴¹²

Gestion des véhicules⁴¹³:

- **Règles d'utilisation⁴¹⁴** : Les véhicules de service doivent être utilisés uniquement pour des déplacements professionnels dans le cadre des activités d'Expertise France. Toute utilisation personnelle des véhicules (y compris trajets du domicile au bureau) est interdite. Si le contexte local ne permet pas un usage strictement professionnel du véhicule, une dérogation pourra être demandée à la chaîne hiérarchique du projet, qui sollicitera un avis sécuritaire au Département sécurité des opérations si les déplacements personnels sont réalisés en zone sensible.

(410) Pour aller plus loin, vous pouvez également consulter la rubrique *Cybersécurité sur Magellan* et suivre le parcours de sensibilisation e-learning « Jack Le Hacker » disponible sur Aegis (en français et en anglais).

(411) Le DSI d'Expertise France travaille avec Emmaüs Connect pour la réhabilitation des ordinateurs obsolètes et/ou amortis mais en état de fonctionnement en fin de projet. Pour plus d'informations : <https://emmaus-connect.org/>

(412) L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) propose de nombreuses ressources et bonnes pratiques de sobriété numérique : <https://ecoresponsable numerique.gouv.fr/publications/ressources-ademe/>

(413) La plupart de ces recommandations s'applique lorsque le projet possède des véhicules en propre. Lorsque ceux-ci sont loués, il est de la responsabilité des loueurs de s'assurer que la maintenance appropriée des véhicules soit réalisée et que toutes les exigences réglementaires et assurances nécessaires soient respectées.

(414) Pour plus de précisions, vous pouvez vous référer à la note sur l'utilisation des véhicules projets pour des besoins personnels.

- **Carnet de bord** : Toute utilisation du véhicule doit être consignée dans le carnet de bord.⁽⁴¹⁵⁾ Le conducteur du véhicule tient à jour le carnet de bord et conserve les pièces justificatives (facture détaillée, reçu émanant d'une station-service) des dépenses de carburant effectuées. Chaque fin de mois, le responsable logistique renseigne le tableau de bord annuel consolidé de l'ensemble de la flotte de véhicules, sur la base des données des carnets de bord du mois M-1 et des opérations de maintenance et réparation effectuées.
- **Gestion de mouvements** : Le responsable logistique du projet a la charge de planifier au mieux l'emploi des véhicules de façon à garantir leur disponibilité pour assurer les déplacements prioritaires des équipes sur le terrain (pour participer à des activités, réunions, visites, etc.) tout en optimisant au mieux le temps de travail des chauffeurs. Le développement de pratiques de mutualisation des véhicules ou des déplacements permet en outre d'atténuer l'impact environnemental du projet.
- **Documentation** : Le responsable logistique veille à ce que la documentation des véhicules soit à jour en permanence (renouvellement des licences ou des plaques d'immatriculation, achat de vignettes, contrôle technique, etc.). En particulier, il veille à la souscription d'une police d'assurance locale pour chaque véhicule, couvrant tout type de conducteur et de passager et incluant un volet responsabilité.
- **Maintenance préventive** : L'entretien régulier de la flotte de véhicule est essentiel pour réduire au minimum d'éventuels problèmes imprévus entraînant des coûts plus élevés pour les pannes et réparations, mais également pour limiter les émissions de CO₂ liées au transport. Le responsable logistique, assume pour cela la maintenance préventive des véhicules du projet, à travers des inspections, un entretien préventif et la planification des réparations et des opérations de maintenance.⁽⁴¹⁶⁾
- **Formation des chauffeurs** : Une bonne pratique consiste à sensibiliser régulièrement les chauffeurs aux bonnes pratiques de sécurité routière (horaires, temps de repos, vitesse, etc.) afin de limiter les risques d'accidents pendant les déplacements de l'équipe. Des formations à l'écoconduite (ou conduite rationnelle) peuvent être également envisagées afin de réduire la consommation de carburant et l'émission de gaz à effet de serre. Une conduite intelligente, douce et sécurisée à bas régime permet en effet d'économiser 5 à 10 % de carburant en moyenne, le tout sans augmenter la durée du trajet. Dans le cadre des formations sécurité terrain organisées localement par le DSO, un module à destination des chauffeurs peut être déployé pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de sécurité à observer dans les déplacements, sanctionné par la remise d'un diplôme. Des formations à la conduite défensive peuvent aussi être envisagées pour les chauffeurs travaillant dans les géographies les plus à risque.

Gestion du bureau :

- **Pratiques écoresponsables** : Après avoir analysé l'impact environnemental du fonctionnement du bureau via un diagnostic simple, des pistes d'amélioration en matière de respect de l'environnement peuvent être identifiées, notamment en matière de consommation d'eau, de consommation d'électricité, de consommation de papier, de consommation liée aux déplacements, d'achats et de gestion des déchets.⁽⁴¹⁷⁾ Identifier un référent ou mettre en place une « Equipe verte »⁽⁴¹⁸⁾ au sein de l'équipe peut être un moyen efficace pour accompagner le développement de pratiques écoresponsables au sein du bureau, comme c'est le cas au sein de la Direction pays Tunisie-Libye⁽⁴¹⁹⁾ qui réunit une vingtaine de collaborateurs et collaboratrices volontaires pour la mise en place de diverses activités et initiatives. L'Agence Verte est à votre disposition pour vous aider à monter un collectif au sein du bureau.⁽⁴²⁰⁾
- **Stock de consommables** : Pour simplifier votre gestion de consommables (papeterie, cartouches d'encre, produits d'entretien, bonbonne d'eau, etc.), vous pouvez mettre en place un contrat-cadre avec un fournisseur local (ou plusieurs fournisseurs, selon les cas de figure), afin d'éviter les ruptures de stocks pouvant altérer le fonctionnement du bureau.
- **Assurances** : Il convient de souscrire un contrat d'assurance multirisques pour le bureau EF afin de couvrir et d'assurer les dommages matériels en cas de sinistre (vol, dégâts des eaux ou encore incendie).
- **Bail** : Il convient d'être vigilant pour anticiper les échéances de renouvellement du bail ou au contraire de résiliation (lorsque l'on souhaite changer de bureau). Vous pouvez pour cela vous appuyer sur le tableau des implantations⁽⁴²¹⁾ sur lequel figurent les échéances des contrats de bail en cours (avec l'USP lorsqu'il y en a une, ou bien projet « lead » dans le cas d'un bureau mutualisé).

(415) *Carnet de bord*.

(416) Pour plus de précisions sur le contrôle et le suivi des équipements de sécurité des véhicules projets, veuillez consulter la *Check-list de vérification des véhicules de service*.

(417) Voir *HI, Pratiques écoresponsables : guide à destination des équipes terrain* (2017) pour des exemples d'outils de diagnostic et de pratiques écoresponsables à mettre en place au sein du bureau terrain.

(418) Une « green team » est un groupe de salariés qui se mobilise pour la mise en œuvre et le maintien de pratiques écoresponsables.

(419) *Présentation de l'Agence Verte Tunisie-Libye*.

(420) Pour contacter l'Agence Verte : agence.verte@expertisefrance.fr. Pour en savoir plus sur l'Agence Verte.

(421) *Cartographie des bureaux d'Expertise France*.

2. ASSURER LA SÉCURITÉ DES OPÉRATIONS

Gérer la sécurité des opérations suppose de :

- Sensibiliser et former l'équipe à la gestion de sécurité :

- Participer à une induction de sécurité⁴²²
- Participer à la formation sécurité terrain, déclinée en trois niveaux (FST1, FST2 et FST3) au siège ou dispensée localement (FSTL) selon la zone de mission ou de déploiement⁴²³
- Diffuser aux collaborateurs.trices le livret individuel de sécurité⁴²⁴

- Suivre la bonne application des règles définies :

- Actualiser en continu la liste de contacts d'urgence (« *constant companion* »)
- S'assurer que l'application SSF est bien installée sur les téléphones portables de chaque collaborateur.trice
- Veiller constamment à la sécurité du personnel basé sur place (collaborateurs et leurs familles) et de passage (voir paragraphe infra sur la gestion des déplacements professionnels : Mission Security Clearance, Deployment / Recruitment Security Clearance, ordre de mission, induction sécurité, etc.)
- S'assurer régulièrement que le DSO dispose de l'état des lieux actualisé des effectifs, de leur contact et de leur localisation sur le terrain via le Deployment / Recruitment Security Clearance⁴²⁵ (en lien avec l'unité Appui à la sécurité des opérations)

- S'assurer de la bonne exécution des prescriptions de sécurité décidées pour le projet :

- Vérifier que l'équipement de sécurité prévu a bien été commandé, livré et mis en place dans le bureau (téléphones / balises / radios satellitaires, kits solaires, trousse individuelle / collectives de premiers secours, équipements de protection individuelle, malles d'hibernation, extincteurs, etc.)
- S'assurer régulièrement du bon fonctionnement des matériels de sécurité en place dans le bureau (date de validité des extincteurs, denrées périssables des kits d'hibernation,⁴²⁶ consommables du kit de premier secours, etc.)
- Signaler tout dysfonctionnement dans les équipements techniques de sécurité des installations (sas de sécurité, porte blindée, vitres anti-blast, etc.).
- Piloter les moyens budgétaires dédiés à la sécurité, en lien avec ce qui a été engagé en phase de lancement (pour le cas échéant effectuer les réallocations nécessaires)

- Assurer une veille constante sur le contexte sécuritaire :

- Contribuer à l'adaptation de la doctrine de sécurité en proposant des améliorations et des adaptations aux procédures et à la planification en place
- Contribuer à la veille générale sur le pays et/ou la zone d'intervention, en remontant régulièrement des informations (à l'unité Anticipation opérationnelle du DSO et/ou au Coordinateur régional pour la sécurité des opérations), en actualisant en permanence l'analyse sécuritaire réalisée en amont du démarrage du projet (contexte, acteurs, risques, etc.)

- Prévenir et répondre aux situations de crises :

- Appliquer et faire appliquer les consignes de sécurité en permanence pour réduire les risques sécuritaires pour l'équipe (déplacements, communication, « règles d'or », etc.)
- Rappeler les mécanismes existants en cas de violences ou harcèlement sexuel dans le cadre professionnel (dispositif de signalement, cellule d'écoute psychologique, etc.)⁴²⁷
- Alerter le DSO (y compris via le Coordinateur régional pour la sécurité des opérations) sur les risques et menaces perçues sur le terrain
- Documenter tout incident sécuritaire qui surviendrait dans le cadre du projet, en utilisant le formulaire de compte-rendu d'évènement sécuritaire (CRES)
- Contribuer à la gestion des accidents et incidents survenus dans le cadre du projet
- Contribuer à la gestion des crises si/lorsqu'elles surviennent (participation à la cellule de crise, référencement vers le service d'écoute psychologique, mobilisation des prestataires de sécurité, etc.).

(422) Les inductions sécurité ont lieu en visioconférence et sont organisées une fois par mois. Les collaborateurs peuvent s'y inscrire via [un formulaire accessible sur ce lien](#).

(423) Pour vous inscrire ou inscrire l'un de vos collaborateurs à l'une des sessions de formation programmées, [vous devez compléter le formulaire via ce lien](#).

(424) *Livret individuel de sécurité* : le livret individuel de sécurité vise à développer des savoir-faire et des savoir-réagir essentiels à la sécurité individuelle en cas d'incident sécuritaire (enlèvement, blessure, car-jacking, inondation, incendie, tsunami, manifestation, épidémie, etc.).

(425) *Formulaires à remplir en suivant ce lien*.

(426) *Livret individuel de sécurité*

(427) Vous pouvez trouver des informations sur les mécanismes de signalement de cas de harcèlement moral, sexiste ou sexuel, ainsi que de l'adresse mail où effectuer d'éventuels signalements : qvt@expertisefrance.fr dans la procédure [Signalement et traitement de pratiques illicites](#)

3. ORGANISER LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Lorsqu'un déplacement professionnel d'un collaborateur ou d'une collaboratrice hors de son lieu habituel de travail est nécessaire, que ce soit pour se rendre du siège vers le bureau d'EF sur le terrain ou inversement, il ou elle doit se référer à la **politique voyages d'Expertise France** qui établit les règles devant être respectées.⁴²⁸ Elle s'applique à l'ensemble des personnes intervenant pour le compte d'Expertise France (hors jumelages / coopération bilatérale et voyages d'études) quel que soit le cadre contractuel applicable.

L'organisation d'un déplacement professionnel suit généralement les étapes clé suivantes :

a) Définir l'objectif et le contenu du déplacement

Après avoir confirmé la nécessité du déplacement (voir Box ci-dessous), il convient de préciser la justification, l'objectif et les résultats attendus du déplacement à travers **la rédaction de termes de référence**, même simplifiés. Ces TdRs contiendront a minima une première proposition d'agenda, un plan de travail, une liste des interlocuteurs à rencontrer, une liste des livrables attendus, ainsi qu'un budget estimatif. Idéalement, ces TdRs seront validés par le N+1 après avoir été discutés avec les interlocuteurs concernés de façon à s'assurer que le cadre du déplacement et les activités à réaliser sont comprises et que les interlocuteurs seront bien disponibles sur les créneaux prévus. Le Coordinateur géographique peut être utilement consulté en amont des déplacements pour fournir des éléments de contexte et faire remonter les points d'attention.



Comment limiter l'empreinte carbone des déplacements professionnels ?

La politique voyages d'Expertise France propose des conseils et bonnes pratiques pour favoriser un comportement plus respectueux de l'environnement en réduisant notamment l'empreinte carbone des déplacements professionnels :

Limiter les déplacements :

- Dès la phase de conception, limiter le nombre de déplacements liés au suivi du projet (voir recommandations à ce sujet dans le chapitre « Développer le projet »)
- Voyager uniquement quand nécessaire et justifié
- Arbitrer entre le recours aux outils de visioconférence et l'organisation d'un déplacement,
- Limiter le nombre de collaborateurs sur un même déplacement,
- Regrouper les réunions pour remplacer plusieurs allers-retours par un séjour plus long ou par un seul déplacement comportant plusieurs destinations (ou permettant le suivi de plusieurs projets)
- Encourager le recours à l'expertise résidente, sous régionale ou régionale
- Augmenter le temps de mission de l'expertise perlée pour réduire le nombre de missions

Lorsqu'un déplacement est nécessaire, s'orienter vers les solutions moins consommatrices de CO2 :

- Dans le cas d'un trajet aller ou d'un trajet retour dont la durée totale est inférieure ou égale à 3h30, le recours au train est obligatoire. Il est recommandé au-delà même si le recours à l'avion est alors possible
- En cas de recours à l'avion, privilégier les vols directs conformément aux règles de la politique Voyages, les phases de décollage/atterrissage étant très consommatrices de kérosène
- Favoriser les transports en commun lorsque les mesures de sécurité sont respectées
- Choisir des véhicules moins polluants et moins gros lorsqu'une location de courte durée est nécessaire,
- Mutualiser des déplacements sur place entre plusieurs projets ou départements

(428) *Politique voyages d'Expertise France*

b) Etablir une Mission Security Clearance

La **Mission Security Clearance (MSC)** est un formulaire, mis en place par le Département sécurité des opérations, accessible en ligne qui vous permet de soumettre vos demandes de mission à l'approbation sécuritaire du département sécurité des opérations. La donnée statistique produite par la MSC remplit également un objectif de pilotage de l'activité de l'agence.

Elle est obligatoire pour tous les déplacements effectués au nom et pour le compte d'Expertise France. En effet, elle est une condition indispensable :

- à la délivrance des ordres de mission, dont elle constitue l'habilitation de sécurité
- à la bonne information de la chaîne opérationnelle d'Expertise France / du réseau diplomatique
- au bénéfice de l'assurance / assistance

c) Etablir un ordre de mission

L'ordre de mission est un document obligatoire et un préalable avant tout déplacement, autorisant un collaborateur à s'absenter de son poste de travail habituel pour effectuer une mission impliquant un déplacement à l'intérieur d'un pays donné ou dans le cas d'un passage frontalier (d'un pays A à un pays B). Tout déplacement (de plus de 50 kilomètres ou en dehors de la ville d'implantation) d'un collaborateur en France ou à l'international donne impérativement lieu à l'établissement et à la validation d'un ordre de mission avant le départ en mission.⁴²⁹

La gestion des ordres de mission (OM) est dématérialisée via l'outil SAP Concur. La connexion s'effectue en cliquant sur l'icône SAP Concur depuis la page d'accueil Magellan. Les soumissions et les approbations d'OM sont effectuées en ligne selon les circuits de validation définis en interne.⁴³⁰ Les étapes sont les suivantes :

1. Remplir l'OM via SAP Concur ou par exception le formulaire Word
2. Insérer la MSC validée en pièce jointe de l'OM en ligne
3. Pour certains pays⁴³¹ remplir et faire signer le formulaire de mission impérieuse.⁴³² Ajouter le document en pièce jointe de l'OM en ligne.
4. Transmettre l'OM via SAP Concur pour validation.

Les invités sans détention de l'ordre de mission doivent être munis d'une lettre d'invitation Expertise France (modèle proposé dans le formulaire de réservation en ligne).

(429) La validation de l'ordre de mission répond à cinq fonctions essentielles : 1) s'assurer que le déplacement correspond aux besoins de la mission, 2) s'assurer que le collaborateur a satisfait à toutes les exigences procédurales (habilitation de sécurité, etc.), 3) permettre d'être couvert par le contrat d'assurance et d'assistance d'Expertise France, 4) permettre aux voyageurs d'être remboursé de leurs frais professionnels selon les conditions applicables au sein d'Expertise France via l'établissement d'un ERF associé à la mission, 5) justifier le déplacement et les frais associés dans le cadre d'audits externes.

(430) La demande de validation d'un OM doit être réalisée au moins 5 jours ouvrés avant la date de la mission sans quoi la mission pourra être annulée.

(431) Accessible sur Magellan

(432) Une procédure de mission impérieuse vise à justifier opérationnellement que le déplacement physique de collaborateurs d'Expertise France, la volumétrie et la configuration de la mission sont la seule modalité permettant de mener à bien une activité / opération : *Formulaire mission impérieuse*.

d) Organiser la logistique du déplacement

L'ensemble des informations pratiques pour l'organisation de la logistique des déplacements professionnels figure sur la page Magellan « Partir en mission ». Elle détaille les points clé suivants :

- **Billetterie** : La demande de réservation de billets de train ou d'avion (y compris pour les billets nationaux), de location de véhicule et d'hébergement peut s'effectuer selon deux modalités :
 - **online**, en priorité via notre outil de réservation des déplacements professionnels KDS Néo, accessible aux collaborateurs d'EF identifiés par nos services internes, basés au siège et sur le terrain
 - **offline**, avec l'assistance de l'agence de voyages AMEX GBT (pour les voyages complexes, vols non disponibles en ligne, voyages en groupe, etc.). Dans ce cas, la demande est formalisée par l'envoi du formulaire de réservation de voyage individuel ou multi-voyageurs à l'équipe de l'agence de voyages
- **Hébergement** : Le département Sécurité des opérations tient à jour une liste d'hôtels audités et validés pour chaque pays. Cette liste est prescriptive pour les missions réalisées en zones orange et rouge, et pour certains pays en zone jaune ; elle reste indicative pour les missions réalisées en zones verte et jaune. Afin de pouvoir bénéficier des meilleures conditions tarifaires, Expertise France a négocié des tarifs préférentiels avec des hôtels situés à proximité du siège ou à l'international, valables du 01/01/2023 au 31/12/2023. Les réservations peuvent être effectuées via nos canaux de réservation online / offline ou directement auprès des hôtels pour toute personne en mission pour le compte d'Expertise France.⁴³³
- **Demande de visa** : Quel que soit le mode de réservation choisie, les demandes de visas s'effectuent auprès du prestataire de services « VSI » (Visa Sourire International) en suivant la procédure « La demande de visa ». ⁴³⁴
- **Assurance** : Toute personne se déplaçant pour le compte d'Expertise France est assurée par « Europ Assistance-Gcs », même sans détention de l'attestation d'assurance ou d'un ordre de mission. Les coordonnées de l'assureur sont indiquées sur l'ordre de mission et sur les cartes assurées téléchargeables depuis la page de l'intranet « Assurances ».
- **Avance de per diems**⁴³⁵ : Vous pouvez faire une fiche d'avance per diem à envoyer au service comptabilité en vous référant au tutoriel figurant sur Magellan⁴³⁶ et à la procédure de remboursement des frais professionnels.⁴³⁷

e) Gérer la sécurité du déplacement

Lors d'un déplacement, les collaborateurs et collaboratrices d'EF sont tenus de respecter scrupuleusement les consignes de sécurité de l'agence. Il est notamment demandé pour chaque visite terrain :

- D'inscrire chaque déplacement sur le **site Ariane** – France Diplomatie : <https://pastel.diplomatie.gouv.fr/fildariane/dyn/public/login.html>
- De consulter régulièrement la **page internet « Conseils aux voyageurs »** du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères pour le pays concerné
- De télécharger **l'application SSF Global Solutions d'Expertise France** dédiée au suivi sûreté des collaborateurs sur le terrain, d'y créer un compte et de l'utiliser lors de chaque déplacement sur le terrain
- De prendre garde à ne pas se déplacer dans certaines zones avec des **ordinateurs ou des téléphones contenant des données professionnelles à caractère sensible**. Vous pouvez le cas échéant vous rapprocher du DSO pour anticiper les potentielles données ou contextes concernés et discuter des bonnes pratiques à mettre en place.

(433) Les coordonnées et les conditions de réservation sont disponibles sur Magellan au lien suivant.

(434) Vous pouvez consulter le [tutoriel de présentation de la procédure de demande de visas](#).

(435) Le per diem est une indemnité journalière qu'il est possible de percevoir lors d'un déplacement à l'étranger ou en France, pour couvrir ses besoins quotidiens sur le lieu de réalisation du déplacement.

(436) [Tutoriel Etat récapitulatif de frais professionnels](#)

(437) [Procédure de remboursement des frais professionnels](#)

f) Réaliser le déplacement

Lors de la visite de travail sur place, il est recommandé de suivre les orientations et bonnes pratiques suivantes :

- **Briefing à l'arrivée** : organiser une réunion d'information avec l'équipe à l'arrivée permet de communiquer sur les objectifs de la mission et d'effectuer les ajustements nécessaires sur le plan de travail en tenant compte de la disponibilité des interlocuteurs concernés et des impondérables. Ce briefing permet également de s'informer sur les derniers développements survenus sur le projet, au niveau de l'équipe et dans le contexte.
- **Ethique** : Lors des déplacements professionnels, chaque collaborateur ou collaboratrice représente Expertise France et se doit de respecter l'intégrité et la réputation de l'agence. Il est attendu de chacun un comportement exemplaire, en accord avec les valeurs de l'agence définies dans le Code de conduite,⁴³⁸ et un respect strict des normes éthiques, incluant une attitude irréprochable en matière de respect, de civilité et de prévention de toute forme de harcèlement ou de violence, y compris sexuelle. En tant que représentant de l'agence, il est également essentiel d'observer les règles de bienséance (tenue vestimentaire, ponctualité, politesse) pour garantir un respect mutuel et un climat de confiance avec les collègues et interlocuteurs locaux.
- **Cadeaux et invitations** : Expertise France reconnaît que les cadeaux et invitations peuvent faire partie des interactions professionnelles dans certains contextes culturels. Cependant, pour éviter toute ambiguïté ou malentendu, l'agence a mis en place une politique stricte en la matière. Tout cadeau ou invitation doit ainsi être déclaré et enregistré,⁴³⁹ être conforme aux lois et traditions locales, et d'une valeur modeste (ne dépassant pas 150 €). Il est impératif que ces gestes n'aient pas un caractère répété, qu'ils ne soient ni personnels ni individuels, et qu'ils n'influencent ni ne donnent l'impression d'influencer une décision professionnelle ou une prise de position.
- **Débriefing final** : Un débriefing final permet de faire le bilan de la mission avec l'équipe (ce qui a pu être atteint ou non par rapport aux objectifs initiaux), d'identifier les actions de suivi à mettre en œuvre à court terme, et de remercier les participants.

g) Clôturer le déplacement

Au retour du collaborateur ou de la collaboratrice sur son lieu de travail habituel, il importe de pouvoir clôturer formellement le déplacement :

- **Remerciements** : L'envoi de mails de remerciement aux équipes et éventuels partenaires impliqués incluant les points clé de discussion est encouragé pour valoriser le travail réalisé et maintenir une communication de qualité.
- **Rapport de mission** : La rédaction d'un rapport de mission, même succinct, est incontournable pour justifier de sa réalisation en cas d'audit et garantir la bonne transmission des constats et recommandations issues de la visite. Le rapport devra contenir a minima les points suivants : rappel du cadre de réalisation de la mission (dates, objectifs), activités réalisées, principaux constats, recommandations/points d'action. Il pourra être transmis au Chef.fe de projet, au management direct du collaborateur ainsi qu'à d'autres services ou interlocuteurs internes intéressés par des informations récentes sur la situation du projet ou du contexte (Direction pays, Département sécurité des opérations, etc.).
- **Justificatifs du déplacement** : Tout déplacement nécessite de conserver un certain nombre de preuves et de justificatifs, de façon à garantir que les dépenses associées soient éligibles lors de l'audit final : termes de mission, ordre de mission, cartes d'embarquement / billets de train sous format électronique ou papier, factures et tickets originaux, factures d'hébergement acquittées, rapport de mission, etc.
- **Remboursements de frais** : A son retour de déplacement professionnel, les frais du collaborateur ou de la collaboratrice seront remboursés après édition d'un Etat de remboursement des frais (ERF), soit aux frais réels, soit en per diem selon le barème applicable (UE,⁴⁴⁰ URSSAF-Minefi,⁴⁴¹ autres) avec l'ensemble des justificatifs de ses dépenses. La demande de remboursement de frais professionnel sera contrôlée et visée par le supérieur hiérarchique direct (salarié.e Siège) ou par le département de rattachement (salarié.e déployé.e sur le terrain) ou par le service prescripteur (prestataire externe).

(438) Code de conduite

(439) Les cadeaux ou invitations doivent faire l'objet d'une déclaration et d'un enregistrement via ce formulaire. Pour aller plus loin, vous pouvez consulter la page suivante.

(440) Les per diem UE couvrent le logement, les repas, les frais de transport à l'intérieur du lieu de mission et les frais divers. Ils sont définis en fonction du pays de réalisation de mission : https://ec.europa.eu/international-partnerships/documents-library_en?keyword=per%20diem

(441) Les per diem Minefi sont destinés à couvrir les dépenses supplémentaires de nourriture et de logement du salarié en déplacement : https://www.economie.gouv.fr/dgfp/mission_taux_chancellerie/frais et https://www.economie.gouv.fr/dgfp/taux_chancellerie_change (pour les taux de change des per diem en devise).

Manager l'équipe projet

L'équipe projet a été recrutée et installée pendant la phase de lancement et les rôles et responsabilités clarifiés (organigramme, RACI, délégations de signature). En phase de mise en œuvre, manager l'équipe va consister à accompagner les collaborateurs et collaboratrices vers des objectifs de performances, en organisant et en coordonnant le travail d'équipe, en communiquant de manière positive, en évaluant la performance et en renforçant les compétences des collaborateurs et collaboratrices. La gestion des ressources humaines va également induire des opérations de suivi administratif du personnel (gestion des temps et des absences, contrat de travail, etc.) pour garantir l'application des dispositions légales et réglementaires en vigueur à Expertise France.

1. GÉRER LES TEMPS ET LES ABSENCES

La gestion des temps et des absences (GTA) a pour but d'assurer le suivi des temps de travail et des absences des collaborateurs et collaboratrices de l'équipe, dans le respect de la réglementation qui s'applique à leur contrat. Elle simplifie le traitement de la paie, mais c'est également un outil précieux pour les managers pour bien anticiper la planification du travail de l'équipe.

Une **demande de congés payés ou de repos** ainsi que toute autre demande d'absence doit systématiquement être validée par le manager (généralement le ou la Chef.fe de projet) afin de lui permettre de visualiser le solde de jours des compteurs de congés mais également de respecter l'obligation légale que les congés soient validés avant de les prendre. La marche à suivre diffère cependant selon le type de contrat :

- Pour les **salariés en CDDU de droit français**, la période d'acquisition et de prise des congés payés correspond à l'année calendaire soit du 1^{er} janvier au 31 décembre. Il en est de même pour les jours de repos dans le cadre du forfait jour. Les jours de congés payés et de repos sont attribués en début de contrat pour l'année en cours et calculé au pro-rata du temps de présence sur l'année concernée. Les demandes d'absence doivent être saisies dans People Access,⁴⁴² le système dématérialisé de gestion du temps de travail des collaborateurs, et validées dans l'outil avant la date souhaitée de congés.
- Pour les **sous contrat de travail de droit local (en emploi direct ou via un tiers employeur)**, c'est la législation locale qui s'applique pour le calcul des jours de congés payés. Les demandes et le suivi des soldes de congés payés sont gérés dans un cas par la société de portage, à partir des feuilles de temps qui leur sont remises, dans l'autre par le chargé RH de l'USP lorsqu'elle existe.
- Pour les **expert.e.s en CPS**, il n'y a pas de validation de congés à proprement parler puisque leur rémunération dépend des jours effectivement travaillés tels qu'ils apparaissent dans leurs feuilles de temps. Il convient néanmoins de mettre en place un mécanisme de validation avec la personne responsable du suivi de leur prestation pour acter tout changement de planification des jours travaillés par rapport au plan de travail qui était convenu au moment de leur contractualisation.

En complément des congés, certains événements familiaux et autres absences exceptionnelles (mariage, naissance, décès, etc.) sont rémunérés sous présentation de justificatifs dans la législation française. Afin de bénéficier de ces jours d'absence autorisée, il convient d'envoyer le plus tôt possible le document justificatif à la personne chargée des RH au sein d'Expertise France (CDDU) ou bien du tiers employeur (selon la législation applicable du contrat de portage salarial).

(442) Vous pouvez accéder à People Access via le lien : <https://sso.expertisefrance.fr/cas/login>. Les identifiants de connexion sont fournis à chaque collaborateur ou collaboratrice au début de leur contrat.

2. EFFECTUER DES CHANGEMENTS CONTRACTUELS

Des **changements contractuels** peuvent être nécessaires pendant la période de mise en œuvre, pour formaliser :

- un changement de poste (dans le cas d'une mobilité interne),
- une prolongation de contrat (en cas de NCE sur le projet par exemple)
- une rupture de contrat (pendant la période d'essai, cas de force majeure, etc.)
- une évolution des conditions de travail (package RH, temps de travail, etc.).

Selon le type de contrat, ces changements seront effectués avec l'appui de la personne chargée des RH sur le projet (salarié.e.s en CDDU) ou bien à travers la personne désignée en interne pour assurer l'interface avec le tiers employeur (portage salarial), après validation du responsable hiérarchique de la personne concernée.

Quelques points de vigilance sont à observer selon les cas de figure :

- **La fiche du personnel** doit être actualisée en cas de changement de la situation professionnelle ou personnelle (poste occupé, adresse, etc.) de façon à pouvoir garantir la continuité du suivi à tout moment par le Département sécurité des opérations.⁴⁴³
- Il convient d'anticiper les conséquences des changements contractuels souhaités sur les **formalités migratoires**⁴⁴⁴ à effectuer pour les personnels expatriés (renouvellement de visa de travail ou de carte d'expert.e, etc), la durée des visas étant généralement alignée sur les dates du contrat initial.
- En cas de départ anticipé d'un collaborateur.trice, un rapport de passation doit être remis à son ou sa manager afin de conserver la mémoire du travail effectué et le cas échéant, de faciliter la prise de poste de son successeur.⁴⁴⁵ Il devra être accompagné d'un **dossier d'archives** avec l'ensemble des fichiers professionnels ayant vocation à être conservés (y compris les mails professionnels, qui peuvent être demandés en cas d'audit). Dans la mesure du possible, des **sessions de passation et de débriefing** pourront être organisées avec les personnes clé de l'équipe (au siège à Paris ou en visio, selon les cas) et/ou son successeur. Il conviendra également d'**informer les principaux interlocuteurs et partenaires du projet** du départ du collaborateur et de son éventuel remplacement pour faciliter la transition (message de sortie, message d'absence redirigeant vers d'autres interlocuteurs, etc.). Enfin, conformément aux **clauses de confidentialité** prévues dans son contrat, le salarié devra observer la discrétion la plus stricte sur les informations se rapportant aux activités d'EF et auxquelles il aura eu accès dans le cadre de l'exercice de ses fonctions.

3. FIXER DES OBJECTIFS ET ÉVALUER LA PERFORMANCE

L'évaluation de la performance est un outil de gestion des compétences de l'agence qui vise à stimuler la motivation des membres de l'équipe projet et faire croître leur engagement au sein de l'agence, tout en augmentant leur performance globale au service de l'efficacité du projet. À EF, elle est principalement articulée autour de 2 grands exercices menés chaque année :

- La **fixation d'objectifs** qui intervient chaque année entre les mois de décembre et mars. La définition d'objectifs est l'occasion de fixer le cadre de l'activité de chaque collaborateur ou collaboratrice et de définir les priorités de l'année pour concourir à la réalisation des objectifs du projet, en lien avec la planification annuelle développée dans le Tableau de bord. Impliquer le collaborateur dans la fixation de son objectif est le meilleur moyen de le motiver. Un formulaire de fixation d'objectifs est fourni comme support à cet entretien. Il est signé par le collaborateur puis le manager à l'issue de l'entretien.

(443) Un personnel non déclaré est un personnel invisible pour la sûreté. Il convient donc d'être particulièrement vigilant sur ce point qui peut impliquer de très graves conséquences en cas de crise (non prise en charge).

(444) Formalités migratoires

(445) Classiquement, ce rapport décrira les principales tâches et responsabilités exercées, les activités en cours, les échéances à venir et les principaux contacts.

- **L'entretien annuel d'évaluation** (« EAE ») qui a pour but premier de permettre aux managers d'apprécier l'atteinte des objectifs individuels fixés en début d'année, mais il donne aussi l'opportunité, pour les collaborateurs concernés, d'exprimer leurs attentes professionnelles. Moment d'échange et de dialogue entre le manager et le collaborateur, l'évaluation prend ainsi la forme d'un entretien annuel permettant de faire un bilan du travail accompli sur l'année écoulée, de faire le point sur la réalisation des objectifs qui lui ont été fixés et d'apprécier les compétences comportementales. L'entretien annuel d'évaluation est également le moment privilégié entre un collaborateur et son manager pour parler « formation ». Sur la base du bilan de l'année écoulée, manager et collaborateur peuvent convenir de solutions d'amélioration parmi lesquelles la formation peut être une option pour répondre à des besoins de renforcement immédiats et en lien direct avec les activités du collaborateur. L'entretien est aussi le moment pour faire le point sur les résultats des actions de formation et de développement des compétences suivies par le salarié au cours de l'année écoulée. L'entretien, basé sur un formulaire commun mis à disposition,⁴⁴⁶ donne lieu à la formalisation d'une évaluation écrite, signée par le collaborateur puis le manager. Ce document est ensuite transmis au référent RH pour information et pour archivage.

4. DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

Comme cela est rappelé dans la politique de formation d'EF,⁴⁴⁷ le **développement des compétences des collaborateurs** est une des composantes clé de la gestion des ressources humaines de l'agence qui vise à :

- Perfectionner les collaborateurs en leur apportant les connaissances, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à la bonne tenue de leur poste actuel ou futur
- Accompagner la transformation de l'agence (outils, processus, etc.)
- Accompagner la politique de mobilité professionnelle
- Renforcer la culture d'entreprise et les pratiques organisationnelles communes

Concrètement, le cadre de développement des compétences suit les principes suivants :

- Une **campagne de recueil des besoins collectifs** en matière de formation est organisée chaque année pour les collaborateurs du siège et au sein des Directions Pays sur le quatrième trimestre dans l'objectif de construire le plan de développement des compétences de l'année à venir. Ces besoins sont ensuite arbitrés conjointement entre la DRH et les managers, selon les priorités et ressources disponibles.
- Les **souhaits de formation individuels** sont recueillis au moment de l'entretien annuel d'évaluation (EAE) sur le premier trimestre de l'année. Ils sont également arbitrés conjointement entre la DRH et les managers, selon les priorités et ressources disponibles.
- Tous les collaborateurs et collaboratrices d'EF, quel que soit leur statut (CDI, CDDU, tiers employeur, CPS), peuvent accéder et s'inscrire aux **formations internes** disponibles sur Aegis.
- A noter que les **coûts de formation** des collaborateurs terrain doivent être refacturés sur les projets, que cette formation soit organisée localement (par un organisme de formation ou un consultant)⁴⁴⁸ ou bien via le siège (par exemple la formation Gestion de projet, SERA ou FST).

(446) Pour les salariés en CDDU, le formulaire est accessible sur la plateforme AEGIS, soit lors des campagnes annuelles soit en cours d'année via la rubrique Performance. Pour les personnels employés à travers un tiers employeur, un formulaire dédié est à disposition sur Magellan.

(447) *Politique formation d'Expertise France*

(448) Vous pouvez bénéficier de l'appui du pôle Formation si vous souhaitez être accompagnés dans la mise en place d'une formation pour vos équipes sur le terrain (définition du programme, budgétisation, identification de formateurs, etc.).

5. SIGNALER DES DYSFONCTIONNEMENTS

L'agence œuvre à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) et à la professionnalisation de la prise en charge des situations de souffrance au travail. Dans ce cadre, elle s'est dotée :

- D'une **ligne téléphonique d'appui psychologique**⁴⁴⁹ à dispositions de ses collaborateurs et collaboratrices pour les soutenir et les conseiller face aux difficultés rencontrées dans le cadre de leur travail. Des psychologues sont joignables 24h/24 et 7j/7 par tchat, téléphone ou messagerie sécurisée. Un espace sensibilisation regroupe des articles, des infographies et des webinaires abordant la santé au travail. Un espace d'auto-évaluation propose des questionnaires en ligne pour vous aider à mieux évaluer votre niveau de bien-être et santé mentale. Ces services sont disponibles en plusieurs langues, sont sécurisés, confidentiels et anonymes. La ligne d'appel est la suivante : +33 (0) 1 72 01 20 71. L'accès est également possible via le portail <https://caring.eutelmed.com/> avec le code EF1120.
- D'un processus de **signalement des situations individuelles de souffrance au travail**, y compris les cas de discrimination (inégalité salariale, etc.) et de harcèlement moral, sexiste ou sexuel. En cas de besoin, vous pouvez vous référer à la procédure de signalement et de traitement de pratiques illicites.⁴⁵⁰ Les éventuels signalements peuvent être effectués à l'adresse mail suivante : qvt@expertisefrance.fr.



Un groupe de résonance sur l'égalité femmes-hommes à Expertise France

Suite aux résultats du baromètre social 2024, Expertise France a récemment renforcé son engagement envers l'égalité entre les femmes et les hommes avec la création d'un groupe de résonance dédié à l'écoute et à la compréhension des préoccupations liées à l'égalité de genre au sein de l'agence. Les objectifs : donner la parole aux femmes, essayer de mieux comprendre l'écart entre les réponses des femmes et celles des hommes exprimées dans le cadre du baromètre social et proposer au COMEX un plan d'action en faveur de l'égalité Femmes Hommes au sein de l'agence.⁴⁵¹

Le groupe a d'ores et déjà identifié plusieurs axes d'intervention, parmi lesquels la lutte contre les pratiques sexistes, l'amélioration de la représentativité des femmes dans les postes de management, et la gestion des défis liés à la parentalité. Des actions comme des formations à l'égalité, des ateliers de sensibilisation et des initiatives de mentorat sont prévues pour adresser ces enjeux. Ces efforts sont menés en collaboration avec diverses instances et collectifs de l'agence, visant à intégrer ces principes d'égalité dans toutes nos activités. Les recommandations issues de ce travail collectif nourriront les stratégies de l'agence pour un environnement de travail plus équitable.

(449) *Plateforme de bien-être et qualité de vie au travail*

(450) *Signalement et traitement de pratiques illicites*

(451) *Pour en savoir plus, vous pouvez consulter l'Actualité Magellan dédiée à la création du groupe de résonance.*

Piloter le projet

En lien avec la politique S&E et les exigences liées à l'accréditation d'Expertise France auprès de l'UE, le dispositif de pilotage des projets est constitué de différents exercices de suivi et de reporting réalisés à des **moments clé du cycle budgétaire annuel de l'agence (01 janvier au 31 décembre)** pour planifier et suivre régulièrement les dimensions opérationnelles et budgétaires des projets en cours (atteinte des résultats, progression des activités, maîtrise budgétaire, qualité de gestion...).

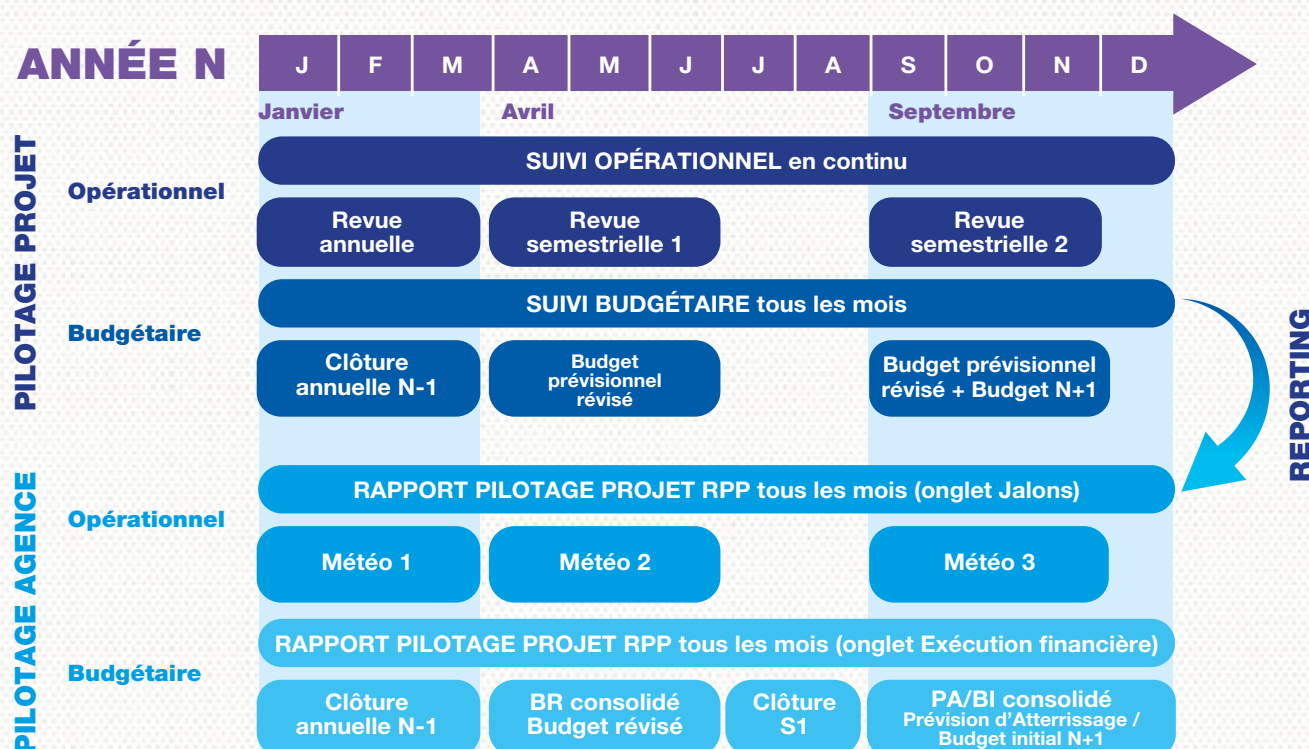
Le dispositif de **pilotage projet** prévoit notamment une alternance d'exercices de planification et de suivi opérationnel et budgétaire tout au long de l'année :

- Un **suivi opérationnel en continu** pour superviser la bonne mise en œuvre des activités (y compris le respect des procédures) et un **suivi budgétaire mensuel** permettant de faire le point sur les dépenses réalisées chaque mois
- **Trois revues de projet**, comprenant un exercice de planification annuelle en début de chaque année (« revue annuelle » en janvier) et deux bilans semestriels plus qualitatifs (« revues de projet semestrielles » en avril et septembre)
- **Deux exercices de révision du prévisionnel budgétaire annuel** en avril et septembre, en lien avec l'évolution de la planification opérationnelle, et **une clôture budgétaire annuelle** visant à consolider l'exécution budgétaire de l'année écoulée (janvier de l'année N+1)

Les exercices de suivi réalisés au niveau de chaque projet sont consolidés et rapportés périodiquement afin d'alimenter le pilotage des engagements opérationnels et budgétaires aux différents niveaux de l'agence (pôle, département, DO), à travers :

- Un **reporting opérationnel et budgétaire mensuel** (« Reporting pilotage projet » - RPP) permettant de faire état de l'exécution financière et des jalons de progrès
- Trois exercices d'actualisation de la **météo des projets** (janvier, avril, septembre)
- **Deux exercices de révision budgétaire** en mai (« Budget révisé » - BR) et octobre (« Prévision d'atterrissage » - PA/« Budget initial » - BI) et **deux clôtures semestrielles** (fin du S1 et S2)

Schématiquement, le cycle annuel de planification et de suivi de l'agence est donc organisé comme ceci du 1^{er} janvier au 31 décembre d'une année donnée pour l'ensemble des projets en cours :



Pour simplifier, nous présenterons de façon distincte les principaux exercices et outils de pilotage opérationnel et ceux relatifs au pilotage budgétaire bien qu'ils soient interconnectés et souvent réalisés de façon concomitante. De la même manière, les exercices de pilotage effectués au niveau de chaque projet sont directement articulés avec les exercices de pilotage agence qui visent à consolider l'état d'avancement et des prévisions opérationnelles et budgétaires de l'ensemble des projets, raison pour laquelle nous les présentons conjointement.

1. ASSURER LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL

a) *Le suivi opérationnel en continu*

Le suivi d'un projet en continu⁴⁵² consiste à examiner régulièrement les moyens déployés et les activités menées en vue de surveiller les progrès accomplis dans l'exécution du plan de travail et du budget. Il s'agit d'une activité de gestion de base qui permet une adaptation continue d'une intervention si des défis et des goulots d'étranglement surviennent et/ou si des changements de contexte ont une influence sur la performance de l'intervention. Ce suivi rapproché peut concerner aussi bien le respect de la planification à court terme, la bonne utilisation des procédures en vigueur, la gestion optimale des ressources humaines, techniques ou financières ou bien encore la gestion des risques. Il s'opère principalement par des échanges d'information par mail, des séances de travail ou des réunions (en présentiel ou à distance), des briefings, des relectures de documents clé, des contrôles (planifiés ou inopinés) de documentation produite par le projet, des missions d'appui in situ, des revues « flash », des rapports mensuels internes, la mise à jour régulière des outils de suivi, etc. Le suivi de projet n'évite pas la survenue de difficultés mais permet de les détecter plus facilement et ainsi réagir rapidement afin de trouver une solution adéquate, en lien avec les mesures de mitigation prévues dans le plan de gestion des risques. Il est généralement réalisé à plusieurs niveaux de l'équipe projet, à commencer par le ou la Chef.fe de projet qui est garant.e de la bonne conduite du projet, avec l'appui continu du ou de la CP qui assure le « backstopping » du projet au sein du pôle auquel il est rattaché, ou par le Directeur ou la Directrice Pays lorsqu'il ou elle existe (modèle M5). Dans les bureaux mutualisés (modèle M4), l'USP joue un rôle spécifique d'appui et de suivi au fil de l'eau de la bonne marche des fonctions support du projet.

(452) En anglais, on qualifie ce type de suivi au fil de l'eau de « follow-up » (par exemple une réunion mensuelle de suivi) par opposition aux exercices de « monitoring » réalisés plus en profondeur et de façon plus périodique (par exemple une revue de projet ou une évaluation à mi-parcours).



Mobiliser de l'appui technique interne pendant la phase de mise en œuvre

Au-delà du rôle des expert.e.s techniques au sein des équipes projet et de la fonction de « backstopping » assurée en continu par le ou la CP auquel il est rattaché, le projet peut également bénéficier de l'appui technique d'autres services et départements du siège pour garantir la bonne qualité des interventions en s'assurant que les méthodes, les normes et les techniques employées sont en phase avec les principaux standards internes et externes de référence sur le secteur ciblé et/ou ce qui a été décrit dans l'offre technique initiale⁴⁵³ :

- **Appui technique au sein des départements thématiques** : selon les départements, des expert.e.s techniques transversaux (ex : experte PPP au sein du département EDI) ou bien des unités techniques internes (ex : PATT au sein de DEPSAN) peuvent être mobilisés pour fournir de l'appui technique ciblé sur les projets en cours, selon les modalités de mobilisation définies au sein de chaque département.

- **Appui d'un.e Conseiller.e thématique** : Positionné.e.s au sein de la DO, les Conseiller.e.s thématiques Genre, Climat, Défense et Numérique peuvent également être sollicités pour apporter des éclairages et fournir de l'appui technique aux projets sur leurs domaines d'expertise : conseils sur la stratégie du projet, relecture de documents techniques, appui au recrutement d'experts, mise en relation avec les institutions du secteur, etc.

- **Appui d'un département thématique (projets gérés par le DT Géographique)** : Les projets gérés par une Direction Pays rattachée au Département Géographique créé fin 2023 (modèle M5) peuvent bénéficier de l'appui technique du Département thématique positionné en appui secondaire au regard du ou des secteur.s technique.s couverts par le projet. Selon les cas de figure, cet appui peut concerner la mobilisation de l'expertise (sourcing, appui au recrutement, etc.), des activités liées au contrôle qualité pour apprécier la « santé » du projet (mission de monitoring, appui à la réalisation d'un bilan qualitatif à mi-parcours, etc.), des relectures et validations sur la production de livrables clé du projet, des activités de capitalisation et d'évaluation.



(453) En lien avec le critère Savoir-Faire du Référentiel projet.

b) Le rapport de pilotage projet (RPP)

Le rapport de pilotage projet (RPP) est un outil de reporting interne permettant de recueillir et d'agréger des données relatives à l'avancement opérationnel et budgétaire des projets de l'agence. Il est composé de 3 onglets Excel (Exécution financière, Jalons de progrès, Météo des projets) - dont les deux derniers concernent plus spécifiquement le pilotage opérationnel du projet - qui sont ensuite consolidés à l'échelle du pôle, du département et finalement de l'ensemble de la DO de façon à produire une photographie instantanée du portefeuille de projets de l'agence. Pour plus d'information sur la façon de compléter et valider cet outil, veuillez-vous référer à la procédure RPP.⁴⁵⁴

Onglet Jalons de progrès (mensuel)

Une fois par mois, il vous est demandé d'actualiser l'onglet « Jalons de progrès » du RPP afin de rendre compte de l'état d'avancement des principales réalisations attendues sur l'année en cours.⁴⁵⁵ Ces jalons sont identifiés au moment de la revue de projet annuelle, au cours de laquelle l'équipe projet est invitée à identifier entre 5 et 10 réalisations clés⁴⁵⁶ parmi les actions programmées dans l'onglet Planification détaillée pour les intégrer dans la fiche RPP de l'année.⁴⁵⁷

| Code | N° | Jalons | Date cible initiale | Dernier Statut | Dernière date cible révisée | Reporting juillet | | |
|------------|----------|---|---------------------|----------------|-----------------------------|-------------------|------------|---|
| du projet | du jalon | description | | statut | | Statut | Date cible | Commentaire |
| 20PSE0C058 | 1 | Gestion budgétaire : Elaboration de la planification pluriannuelle budgétisée | 31/03/2025 | Réalisé | 31/03/2025 | Réalisé | 31/03/2025 | Réalisé au moment de la revue annuelle de janvier |
| 20PSE0C058 | 2 | Gestion contractuelle : Actualisation du Plan de passation des contrats | 31/03/2025 | Réalisé | 31/03/2025 | Réalisé | 15/03/2025 | PPC actualisé et transmis au service logistique |
| 20PSE0C058 | 3 | Gestion contractuelle : Signature contrat cadre pour mobilisation des contributeurs aux activités | 31/03/2025 | Réalisé | 31/03/2025 | Réalisé | 31/03/2025 | Contrats de travail signés avec 3 recrues + CPS signé avec 5 expert.e.s perlé.e.s |
| 20PSE0C058 | 4 | Gestion administrative : Finalisation du manuel de procédures | 01/04/2025 | Retardé | 01/04/2025 | Retardé | 01/04/2025 | Manuel de procédure drafté, en attente de révision et de validation de la part du Ministère |
| 20PSE0C058 | 5 | Reporting : Transmission du Rapport intermédiaire #1 couvrant 01/06/24-31/05/25 (+lancer l'audit annuel à la mi-juin) | 31/07/2025 | Réalisé | 31/07/2025 | Réalisé | 31/07/2025 | Rapports narratifs et financier remis au bailleur de fonds |
| 20PSE0C058 | 6 | Activités : démarrage de la formation de formateurs PSTT & ISTT (activités 1.1 & 1.3) | 31/03/2025 | Réalisé | 31/03/2025 | Réalisé | 31/03/2025 | Formation de formateur réalisée au profit de 40 formateurs |
| 20PSE0C058 | 7 | Activités : Elaboration du plan de renforcement de capacités de l'Institut National (activité 1.2) | 31/03/2025 | Retardé | 31/03/2025 | Retardé | 31/03/2025 | Draft élaboré, en attente de données complémentaires |
| 20PSE0C058 | 8 | Activités : Rapport de diagnostic des capacités humaines et institutionnelles du NTTC/STTC élaboré et validé (activité 3.1) | 30/11/2025 | Reporté N+1 | 30/11/2025 | Reporté N+1 | 30/11/2025 | Cette activité sera seulement lancée en novembre 2025, et donc finalisée courant 2026 (T1) |

(454) *Procédure de Reporting Pilotage Projet (RPP)*. Cette procédure détaille les différentes étapes pour faciliter le remplissage des fiches RPP par les Chargé.e.s de projets (CP), la vérification des fiches par les Coordinateurs.rices administratif et financier (CAF), les Responsables de pôles (RP) et les Directeurs.rices de départements (DT), la consolidation des fiches par les CAF et leur analyse par la Direction des opérations (DO).

(455) Le fichier consolidé comprenant l'ensemble des fiches RPP doit être envoyé chaque mois par les départements au Directeur des Opérations, son adjoint et aux membres de la cellule d'appui au pilotage opérationnel le 10 du mois (ou le jour ouvré suivant le 10 du mois). Un calendrier interne à chaque département est établi pour respecter la date d'envoi susmentionnée.

(456) Les jalons identifiés doivent répondre à au moins l'un des critères suivants : 1) être une étape incontournable/critique du projet qui, si elle n'est pas réalisée empêchera la poursuite de sa mise en œuvre (ex : signature d'un accord-cadre avec un ministère, organisation d'un COPIL décisionnaire pour la poursuite des activités, etc.), 2) refléter une réalisation/un livrable clé/ un produit qui, s'il n'est pas atteint aura une conséquence sur le résultat final du projet (risque évaluatif) ou sur la réputation des capacités d'EF (risque réputationnel) (ex : livraison d'une infrastructure/équipement, réalisation d'une formation essentielle au projet, mise en place d'une assistance technique sur une composante, etc.) ; 3) avoir une traduction financière significative et identifiable sur le projet (à confirmer au regard du budget prévisionnel annuel).

(457) Il est d'usage d'identifier un maximum de 8 jalons lors de la revue annuelle qui pourront ensuite être complétés par de nouveaux jalons au fur et à mesure de l'année avec l'accord du RP. Les jalons existants ne peuvent en revanche pas être supprimés (ils peuvent être « annulé » ou « reporté N+1 »).

Onglet Météo des projets (3 fois par an : janvier, avril, septembre)

Reposant sur l'analyse périodique de 6 critères de qualité complémentaires, la météo des projets permet de produire une photographie du projet à un instant T qui permet d'apprécier l'état de santé du projet au-delà de la simple exécution opérationnelle et budgétaire. Sur la base de l'analyse conduite pendant le processus de revue de projet (annuelle ou semestrielle), chacun des 6 critères d'analyse de la grille est renseigné par le CP avec une lettre allant de A (situation très favorable) à D (situation très défavorable). En fonction des marques attribuées à chacune des dimensions, une marque globale (A, B, C ou D) est définie automatiquement pour le projet («ressenti global sur le projet»). Cette marque globale permettra d'identifier instantanément les projets pour lesquels une alerte est remontée et pour lesquels un temps de travail avec les responsables de pôle (RP) particulier s'avère nécessaire (graduation en C ou D).⁴⁵⁸ Il vous faudra également renseigner un commentaire général sur la situation du projet, spécifiquement pour les projets C et D.

| Dimensions | Marque A (situation très favorable) | B | C | D (situation très défavorable) | Commentaires et explications (max. 4 phrases) | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|---|---|
| CONTEXTE | Le contexte est favorable à la production d'effets & changements par le projet | Le contexte présente certains challenges depuis la conception du projet, mais n'affecte pas la production d'effets & changements par le projet | Le contexte actuel gêne partiellement la production effets & changements par le projet | Le contexte actuel empêche le projet de produire des effets & changements favorables ce qui remet en cause sa pertinence et/ou sa faisabilité. | Coup d'Etat, situation volatile Inflation Instruction bailleur de ne pas interragir avec les AL niveaux directeurs et ministres | | | |
| | O | O | O | X | | | | |
| PARTENARIAT ET GOUVERNANCE | Très bon dialogue et implication à haut niveau de l'ensemble des parties prenantes et instances de gouvernance fonctionnelles | Le dialogue avec les parties prenantes et leur implication sont satisfaisants, avec des tensions et/ou lenteurs principalement ponctuelles et mineures. | Le dialogue est difficile. Un partenaire essentiel est peu mobilisé et/ou il existe des désaccords profonds sur les fonctions et responsabilités de chacun. Les instances de gouvernance (COPIIL) ne sont pas en place ou dysfonctionnent. | Le dialogue est bloqué. Un partenaire essentiel est en opposition ou absent. | Pas de COPIIL, censé être présidé par le MEN, depuis oct24 et le coup d'état. Un mieux coté partenaire début 2025 qui semble disposé à envoyer des experts, mais nécessité de redire les enjeux au niveau management pour responsabiliser et redynamiser le partenaire qui n'a pas envoyer d'ECT depuis 2 ans dans le pays. | | | |
| | O | O | X | O | | | | |
| RESSOURCES (HUMAINES, FINANCIERES ET MATERIELLES) | Le projet dispose de ressources et capacités optimales et pleinement déployées pour atteindre les objectifs du projet | Les ressources ne sont pas optimales ou pas encore pleinement déployées à ce stade mais sont suffisantes pour atteindre les objectifs du projet. | Des ressources sont manquantes et/ou leur déploiement est en retard ce qui freine/ va freiner le projet de façon importante | Des ressources essentielles sont manquantes/ insatisfaisantes et compromettent la faisabilité même du projet | Equipe nombreuse et qualifiée tant au siège que sur le terrain. Un effort de décentralisation et de clarification des taches doit être fait pour optimiser le fonctionnement de l'équipe projet. | | | |
| | X | O | O | O | | | | |
| REALISATIONS (LIVRABLES) | Le projet délivre toutes les réalisations, voire au-delà, selon le calendrier global (respect des jalons) avec le niveau de qualité attendu. | Le projet délivre globalement les réalisations attendues (jalons légèrement en retard, prévision positive) sans implication sur le calendrier d'exécution globale du projet | Le projet délivre des réalisations, en deçà des attendus (qualité et quantité) ou avec un retard significatif (cibles revues à la baisse, réajustées dans le temps) au regard du calendrier global. | Le projet ne délivre pas les réalisations attendues. Des réalisations attendues sont abandonnées ou non-validées par les bénéficiaires/bailleurs | Le projet n'a débuté qu'il y a 8 mois, mais déjà qqes livrables (manual pour l'induction training sciences et arabe, TQF harmonisé). Léger retard au démarrage des activités du partenaire du fait de l'arrivée tardive de l'expert résident, mais sans impact sensible sur le planning | | | |
| | O | X | O | O | | | | |
| EQUILIBRE FINANCIER (consommation budgétaire, Marge Brute Opérationnelle) | Le rythme d'exécution du prévisionnel budgétaire de l'année en cours (BI, BR) est satisfaisant et permet de respecter l'équilibre et la trajectoire financière globale du projet (prévue initialement dans le cadre de l'ARI) | Il existe un retard d'exécution du prévisionnel budgétaire annuel (BI/BR) mais qui ne remet pas en cause la trajectoire financière globale du projet (ARI respectée et sans risque de NCE à ce stade) | D'importants retards d'exécution du prévisionnel budgétaire annuel (BI/BR) compromettent le respect de la trajectoire pluri-annuelle du projet. Il existe un risque fort de non-respect du cadre de l'ARI et/ou de recours à une NCE. | Les retards d'exécution du prévisionnel budgétaire annuel (BI/BR) mettent l'équilibre financier en péril (sortie avérée et significative de l'ARI et obligation d'un recours à une NCE) | Sous consommation par rapport à la trajectoire envisagée car recrutement tardif de l'expert et lenteurs dans les recrutements des collaborateurs nationaux. Egalement qqes activités moins coûteuses que prévu (séminaire à distance plutôt que présentiel, manuels intermédiaires arabe et sciences avec experts nationaux). | | | |
| | O | O | X | O | | | | |
| EFFETS & CHANGEMENTS | Le projet est susceptible de générer des effets & changements positifs, au-delà de ce qui était attendu (objectifs fixés) | Le projet est susceptible de générer les effets & changements positifs attendus au regard des objectifs fixés | Le projet est susceptible de générer des effets & changements positifs, mineurs au regard des objectifs fixés | Le projet n'est pas en position de générer des effets & changements positifs (ou génère des effets & changements négatifs) | Equipe nombreuse et qualifiée. Le projet est susceptible de générer des effets & changements attendus, sous réserve que la situation politique ne se détériore pas et n'empêche les activités. A terme, si la situation ne s'améliore pas et que le projet ne peut pas interagir avec les AL de haut niveau (ministres et directeurs) -> risque de limiter également la pérennité des effets. | | | |
| | O | X | O | O | | | | |
| COMMENTAIRES GENERAUX (pour les projets notés C ou D) : | Projet en D car contexte de mise en œuvre instable à la suite du coup d'état d'octobre 2024 et partenaire frileux à déployer ses experts. Néanmoins l'autorisation du bailleur de pouvoir de interagir de nouveau avec les interlocuteurs techniques et la redynamisation du partenaire technique à laquelle s'attache l'équipe devraient permettre la mise en oeuvre des activités. Sous réserve que la situation ne se dégrade pas davantage. | | | | Synthèse | | | |
| | | | | | A | B | C | D |
| | | | | | A = Bleu = Projet en situation très favorable B = Vert = Projet avec difficultés mineures C = Orange = Projet avec difficultés modérées D = Rouge = Projet avec difficultés critiques | | | |

(458) Un [tutoriel pré-enregistré](#) vous permettant d'en savoir plus sur l'outil et la méthodologie à suivre pour compléter l'onglet Météo des projets est disponible sur Magellan.

c) Les revues de projet (annuelle et semestrielle)

L'objectif des revues de projet est de **mener une analyse des résultats atteints, de l'avancement des activités, de mettre à jour sa planification, et d'identifier et discuter les principales difficultés ou points de vigilance rencontrés**. Elles permettent d'analyser concomitamment l'état d'avancement opérationnel et budgétaire du projet, au regard du cadre de résultats et de la planification de référence du projet. Les revues de projets sont enfin des exercices d'apprentissage visant à identifier et tirer des leçons apprises au fil de l'eau afin de pouvoir réorienter le projet de façon itérative.

Les trois revues de projet correspondent à des **moments clés du cycle annuel de planification et de suivi** de l'agence :

- **La revue annuelle (janvier)** a pour objectif de poser les bases stratégiques, opérationnelles et budgétaires pour le travail prévu pendant l'année N. A partir d'une analyse approfondie de la situation et de l'environnement du projet, elle permet de développer 1) la planification détaillée de l'année, en lien avec la planification globale du projet et au regard des résultats atteints à date (Tableau de bord) et 2) d'actualiser et de mettre en cohérence le budget de l'année, à partir du budget initial (BI) développé au moment du PA/BI de septembre en tenant compte des dépenses réalisées en année N-1. Elle permet aussi d'actualiser l'analyse des risques au regard de l'avancement du projet et de l'évolution du contexte. Elle permet en outre de mettre à jour les principaux outils de planification et de pilotage du projet : suivi des indicateurs (et préparation de la collecte THEMA pour l'année N-1), plan de passation de contrats, plan de recrutement, etc., et de sélectionner/ confirmer les jalons de progrès pertinents dans l'outil RPP pour l'année à venir. Finalement, elle donne lieu à une première actualisation de la météo des projets.
- **La revue semestrielle # 1 (avril)**, à l'issue du premier trimestre d'activité, permet de vérifier que le projet est bien sur les rails et de fournir les éléments opérationnels permettant d'affiner le prévisionnel budgétaire qui doit être transmis pour la préparation du BR. Elle permet d'actualiser la planification annuelle du projet pour tenir compte de potentiels besoins d'ajustement et d'analyser l'état d'avancement des indicateurs afin d'assurer l'atteinte des objectifs fixés. Enfin, elle donne également lieu à une seconde actualisation de la météo des projets.
- **La revue semestrielle # 2 (septembre)**, juste avant d'entamer le dernier trimestre de l'année en cours, permet d'ajuster la prévision d'atterrissage opérationnel et budgétaire en fin d'année (PA) en tenant compte des écarts de planification enregistrés en cours d'année et de fournir les éléments nécessaires à la préparation du budget initial (BI) de l'année N+1. Cette revue permet également d'actualiser la planification annuelle du projet, le suivi des indicateurs, et d'effectuer une revue des risques et un suivi des mesures de maîtrise et de mitigation des risques identifiées en début d'année. Elle donne enfin lieu à la troisième actualisation de la météo des projets.

Au début de chaque revue, il est impératif de prévoir un suivi des recommandations issues des évaluations qui ont été réalisées précédemment. À cet effet, un onglet spécifique est inclus dans le tableau de bord (onglet 6).

Ces revues sont l'occasion de procéder à une **actualisation complète (janvier) ou partielle (avril et septembre)** du Tableau de bord (onglets 1 à 4 a minima) et des différents outils de planification annexes développés en phase de lancement, en particulier :

- **Le plan de passation des contrats (PPC)**, qui recense l'ensemble des contrats de mise en œuvre prévus pendant la durée du projet (fournitures de services et de biens, contrats de subvention)
- **Le plan de communication et de visibilité**, qui rassemble toutes les actions de communication envisagées pour promouvoir et valoriser le projet
- **Le plan de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA)**, qui regroupe les principales activités envisagées pour suivre, évaluer et capitaliser les activités du projet (collecte de données, évaluation, atelier de capitalisation...)
- **Le plan d'action genre (PAG)**, qui détaille les activités à mettre en œuvre afin d'améliorer la prise en compte du genre et l'égalité des sexes dans le projet
- **Le plan de recrutement**, actualisé en tenant compte des situations RH spécifiques (fin de contrats, départs anticipés) et des recrutements programmés sur le projet (contrats RH et experts LT)

À l'issue de chaque revue de projet, les **livrables suivants** sont attendus a minima et doivent être archivés dans la base documentaire du projet. Ces livrables sont en effet susceptibles d'être contrôlés dans le cadre de l'accréditation d'Expertise France auprès de l'UE. Ainsi, pour qu'une revue de projet soit considérée comme ayant été effectivement réalisée, le dossier doit comporter a minima le tableau de bord actualisé, le budget actualisé, le RPP complété et le relevé de décisions.

| | Revue annuelle (janvier) | Revue semestrielle #1 (avril) | Revue semestrielle #2 (septembre) |
|--|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Tableau de bord | | | |
| Onglet 1 (planification globale) | • | | |
| Onglet 2 (planification annuelle N) | • | • | • |
| Onglet 2' (planification annuelle N+1) | | | • |
| Onglet 3 (suivi des indicateurs) | • | • | • |
| Onglet 4 (risques) | • | | • |
| Prévisionnel budgétaire | • | • | • |
| RPP | | | |
| Execution financière | • | • | • |
| Jalons | • | • | • |
| Météo des projets | • | • | • |
| Plan de passation des contrats (PPC) | • | | |
| Relevé de décisions / réunion de synthèse | • | • | • |

Une note méthodologique⁴⁵⁹ décrit de façon détaillée les différentes étapes de préparation, de facilitation et de rapportage des revues de projet, en faisant référence aux outils opérationnels et budgétaires concernés. Le document décrit également le processus proposé pour organiser et animer la réunion de synthèse de la revue de projet, en tant que telle.



Garantir la mise en œuvre et le suivi des actions en faveur de l'égalité de genre

La revue annuelle de projet constitue un moment essentiel pour assurer la bonne intégration des activités prévues dans le Plan d'Action Genre (PAG) dans le plan de travail prévu dans la planification annuelle du projet (tableau de bord ou autre outil de planification et de suivi),⁴⁶⁰ pour ne pas que le « genre s'évapore » en phase de mise en œuvre. Elle permet également de s'assurer de la mise en cohérence de la planification de ces activités avec la fixation des objectifs annuels de la personne et/ou de l'équipe en charge du Genre au sein de l'équipe projet (que ce soit à travers une expertise dédiée ou bien perle sur la durée du projet). Elle permet enfin de garantir que les ressources nécessaires à la réalisation de ces activités de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes sont bien intégrées dans le prévisionnel budgétaire annuel, de façon à sanctuariser les ressources initialement programmées pour le genre dans le budget du projet. Le déploiement du PAG rencontre souvent des obstacles, il convient donc de les analyser et de tenter de les résoudre plutôt que d'abandonner sa mise en œuvre. Faire remonter ces difficultés dans des groupes de travail dédiés ou au sein du COPIL du projet constituent souvent une bonne pratique.

Les revues semestrielles de projet permettent quant à elles d'assurer un suivi régulier du PAG et/ou des activités Genre intégrées dans la planification annuelle (actualisation des statuts et des cibles d'exécution, ajustement de la planification, intégration des réalisations dans le tableau de suivi des indicateurs, identification des points de blocage potentiels, analyse des effets des activités menées, etc.) et d'alimenter le reporting bailleur en intégrant des données quantitatives et qualitatives ainsi que des éléments d'analyse sur les progrès réalisés sur la réduction des inégalités de genre.

(459) Note méthodologique revues de projet

(460) Tout comme pour les activités SERA (issues du Plan de SERA) ou les activités de communication (issues du plan de communication).

2. EFFECTUER LE PILOTAGE FINANCIER

a) Le suivi budgétaire mensuel

Un bon suivi budgétaire régulier et fiable est essentiel pour éviter les dépassements et les risques liés aux imprévus. Il permet de relever les écarts entre les prévisions et réalisations, de les analyser et d'y apporter d'éventuelles actions correctives pour s'assurer de rester « dans les clous » tout en pilotant le budget de façon dynamique.

Le suivi budgétaire est généralement réalisé à partir du budget bailleur par le ou la responsable financière du projet (ou de l'USP lorsqu'il y en a une), en suivant les 4 étapes suivantes :

1. L'équipe terrain s'assure tout d'abord de **disposer d'une comptabilité à jour**, en vérifiant notamment que les outils de trésorerie sont remplis à une fréquence quotidienne (journal banque, journal caisse). Des contrôles mensuels et inopinés doivent également être menés pour s'assurer de la fiabilité des inventaires de caisse et de l'état de rapprochement du relevé bancaire.
2. Chaque mois, **le suivi financier est mis à jour en prenant en compte les dépenses siège et les dépenses terrain**. Le suivi budgétaire s'alimente automatiquement. Une vigilance accrue est demandée à chaque période de clôture pour comparer les dépenses inscrites dans SAGE X3 avec celles du suivi financier.
3. L'équipe projet se réunit chaque mois, afin de **revoir et analyser l'exécution budgétaire** du projet, en vérifiant en particulier :
 - **le niveau de consommation réel par rapport au théorique** (sur la base du prévisionnel initial, et non du budget total divisé par le nombre de mois)
 - **les écarts de consommation importants** (+/- 25% à la hausse ou à la baisse sur une ligne budgétaire (selon la règle bailleur applicable)
 - **la consommation finale anticipée sur les lignes budgétaires clé** (structure et activités) à partir d'une évaluation des dépenses restant à engager pour terminer le projet.⁴⁶¹
 - **la cohérence avec la planification des activités** (règle d'or: « ce qui est dans la planification doit être dans le budget et inversement »)
4. **Les activités à venir sont planifiées et budgétisées** (colonnes «prévisionnel») par l'équipe projet et revues par le chef de projet.

Le processus de mise à jour des suivis financiers internes des bureaux dotés d'une USP (modèle M4 et M5) est décrit dans le Manuel CAM,⁴⁶² tout en gardant en tête que le ou la Chef.fe de projet demeure in fine responsable de son budget.

b) Le rapport de pilotage projet (RPP)

Onglet Exécution financière

Le suivi budgétaire mensuel est utilisé par le ou la Chargé.e de projet (ou le CFT lorsqu'il y a une USP) pour remplir chaque mois l'onglet Exécution financière de l'outil de Reporting Pilotage Projet (RPP),⁴⁶³ à rendre autour du 10^e jour du mois suivant la période de reporting. Son remplissage suit généralement les étapes suivantes :

1. Changer la **date de mise à jour** (cellule E2)
2. Vérifier la zone des **données identitaires** et les mettre à jour si besoin. Pour rappel les données doivent être strictement identiques à celles d'ATLAS, il convient donc de mettre ATLAS à jour ou de corriger les erreurs constatées dans la matrice (ou les deux).⁴⁶⁴
3. Compléter les **cellules en trame de fond orange** (F18 : AC 18).
4. Ajouter des **commentaires** sur votre exécution fin (colonne Z) ou des demandes d'appuis en colonnes (AA à AC)

Si vous n'avez pas constaté d'écarts importants liés à un décalage d'une activité importante, un évènement externe (crise sociale ou politique, etc.) ou une erreur de calcul, vous pouvez reporter le montant prévu le mois précédent et la pondération validée par le Responsable de Pôle.

(461) Le cas échéant, cela permet de réallouer le budget de façon dynamique au fil de l'eau (et non en fin de projet) et d'anticiper le besoin et la possibilité de financer d'une no-cost extension (NCE).

(462) Manuel CAM (ancienne dénomination des USP)

(463) La méthode à suivre pour compléter les deux autres onglets (Jalons de progrès et Météo des projets) est décrite dans le paragraphe consacré au pilotage opérationnel.

(464) Par ailleurs, pour les projets financés par l'AFD, vous devez y renseigner les numéros d'octroi (ou de contrat) en cellule K7.

c) Le BR et le PA/BI

Au cours de chaque année, le budget global de l'agence est révisé à **deux moments clé du cycle budgétaire annuel (mai et octobre)** pour tenir compte des changements de perspectives pour l'année par rapport au prévisionnel initial (en cas d'événement imprévu, d'acquisition de nouveaux projets, de retards d'exécution, etc.) : **le Budget Révisé (BR) est élaboré en mai et la Prévision d'atterrissage/Budget Initial (PA/BI) en octobre.**

En compilant l'ensemble des prévisions d'exécution de chaque projet (ainsi que celles relatives aux frais de fonctionnements, aux investissements et aux frais de personnel), l'agence est ainsi en mesure de piloter les ressources de façon continue, sans attendre l'année suivante. Ces exercices de révision budgétaire sont importants à plusieurs titres pour l'agence (redevabilité à l'égard de nos tutelles quant au respect des équilibres financiers de l'agence dans le cadre des COM, besoin d'articulation des projections financières avec le reste du Groupe AFD, nécessité d'un suivi régulier de l'exécution de nos prévisions, préservation des ratios financiers globaux, etc.) et impliquent donc de s'appuyer sur des données précises et fiables de la part de chaque projet.

L'exercice est lancé par la DAF à travers la diffusion d'une note de cadrage et d'un rétroplanning. Il est principalement réalisé par les équipes financières du siège (CP admin et CAF) en s'appuyant sur les données d'exécution financière et de prévisionnel budgétaire actualisées par les équipes projet lors des revues de projet semestrielles d'avril et de septembre, d'où l'importance de les mettre à disposition dès la fin des revues de projet semestrielles.

Les équipes de direction des Départements thématiques ou géographique s'appuient sur la consolidation de ces éléments pour les « revues de portefeuille », qui ont lieu trois fois par an avec l'appui de la cellule Pilotage et Suivi des Opérations (PSO). Ces sessions formelles permettent de prendre des décisions importantes concernant les projets, telles que des demandes d'appui complémentaire de la DO ou d'un département/service d'appui transverse. En outre, ces sessions permettent le pilotage des indicateurs de performance établis pour chaque département, en lien avec les objectifs stratégiques de l'agence définis dans le COM et dans le cadre de la Feuille de route de Transformation de l'agence. Elles offrent aux Directeurs de département l'opportunité de valider l'adéquation entre les objectifs qui leur sont fixés et les ressources mises à leur disposition.

d) Les clôtures semestrielles

En tant que filiale de l'AFD depuis le 1^{er} janvier 2022, il est désormais demandé à EF de clôturer ses comptes chaque trimestre, dont **2 concernent directement la Direction des opérations (au 30/06 pour le S1 et au 31/12 pour le S2 et l'année)** dans un calendrier réglementairement contraint (trois semaines).

Pour répondre à ces enjeux, la clé de la réussite réside dans la **mise en œuvre d'actions de préparation et de contrôle très régulières**. Pour chaque projet, on va ainsi vérifier que :

- il n'y a pas d'écart entre les montants des BAP émis sur Atlas et les montants des BAP comptabilisés sur Sage X3. Pour ce faire, chaque CP doit sortir une extraction du JDD Atlas relative à son projet puis analyser la colonne « Ecart comptable ». Dans le cas où un écart est constaté, il faut demander à la comptabilité de procéder à sa correction. Une fois l'écart corrigé, il faudra cocher la case « écart vérifié » sur le JDD.
- toutes les dépenses inhérentes au projet sont bien incorporées dans le journal de dépenses « JDD Atlas » (masse salariale refacturable, coûts environnés, etc.) ainsi que toutes les dépenses que l'on doit normalement avoir reçu au cours de la période (dans le cas contraire, il faut signaler à votre Contrôleur Financier et/ou comptables tous les manquements constatés).
- toutes les « Facture à Emettre » (FAE) passées sur les périodes antérieures ont bien donné lieu à l'établissement de factures EF. Si vous avez les rapports Financiers déjà transmis aux bailleurs vous pouvez les communiquer à la comptabilité auxiliaire par l'intermédiaire de votre Contrôleur financier, pour cela il suffit de remplir le BAF « Bon à Facturer » et le faire signer avant de le remonter à la comptabilité.
- toutes les FNP passées ont bien été rapprochées des factures reçues après cette date mais concernant l'exercice : factures fournisseurs, honoraires experts, prestataires, etc. Concernant les FNP des partenaires/bénéficiaires, dans certains cas leurs rapports financiers « définitifs » incluant toute la consommation de la période peuvent faire office de « facture », vous pouvez donc procéder à l'émission des BAP de régularisations sur Atlas.
- les dépenses qui sont comptabilisées sur votre projet sont bien liées à votre projet, sinon il conviendra de remplir le fichier des corrections analytiques et demander à la comptabilité une réaffectation sur le bon code projet « code projet destinataire » à mentionner sur le fichier ».

La **clôture annuelle** permet de connaître avec certitude le point de chute « définitif » de l'année N-1 et donc les prévisions de l'année à venir. Il s'agit donc d'un exercice essentiel pour permettre la planification budgétaire et le pilotage financier du projet.

Mettre en œuvre le plan de SERA

En lien avec les engagements de la Politique S&E et les orientations méthodologiques du Guide pour le suivi-évaluation,⁴⁶⁵ la phase de mise en œuvre va permettre de déployer les principales activités de suivi (ou monitoring), d'évaluation et d'apprentissage prévues dans le plan de SERA élaboré en phase de lancement, en dehors de celles qui seront spécifiquement réalisées en phase de clôture (notamment l'évaluation finale et la capitalisation, lorsque celle-ci n'est pas itérative). Ces activités vont principalement concerner l'actualisation régulière des outils de suivi des indicateurs - au besoin à travers la mise en œuvre d'exercice de collecte de données spécifique - la réalisation d'une évaluation intermédiaire ou d'activités d'apprentissage et de capitalisation pour analyser et réorienter le projet au fil de l'eau. En synthèse, les activités de SERA menées en phase de mise en œuvre visent à faciliter le suivi des activités, des résultats et des progrès réalisés, à identifier les problèmes de façon à pouvoir les résoudre au fur et à mesure qu'ils surviennent, à vérifier que le projet est géré de manière optimale pour obtenir les meilleurs résultats possibles et à informer les parties prenantes concernées de l'état d'avancement du projet.

1. SUIVRE ET ANALYSER LES INDICATEURS

Le processus continu de collecte systématique d'informations va tout d'abord permettre de renseigner régulièrement les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) du cadre logique de façon à fournir à l'équipe et aux parties prenantes des éléments sur les progrès réalisés et l'atteinte des objectifs par le projet. Ce suivi périodique doit permettre d'identifier les tendances et changements qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet.

Très schématiquement, le suivi des indicateurs nécessite quatre opérations distinctes :

1. Collecter les données : Les informations sur les activités sont le plus souvent collectées directement auprès et par l'équipe EF et des partenaires de mise en œuvre,⁴⁶⁶ à travers leurs registres d'activités (liste de participants, liste de bénéficiaires, formulaires, rapports de mise en œuvre, etc.). Les informations sur les produits et effets sont généralement collectées auprès d'un large panel d'acteurs, allant des autorités bénéficiaires, des parties prenantes au projet jusqu'aux acteurs de la société civile dans son ensemble (communautés, groupes thématiques, etc.), via des consultations directes (échange de mail, consultations numériques, réunions, etc.), des études ou collectes de données spécifiques (enquête quantitative, entretiens qualitatifs, focus groups, etc.) voire des sources de données secondaires (rapports annuels, statistiques nationales, indicateurs sectoriels, etc.). La nature des informations, les outils⁴⁶⁷ et la fréquence de collecte sont déterminées dans le plan de SERA et dans l'onglet 3 du Tableau de bord pour chacun des indicateurs de suivi du projet.

2. Centraliser les informations : Les protocoles de remontées de données génèrent un flux régulier d'informations, de provenances différentes, à des rythmes différents, sur des objets différents. La centralisation des données recouvre plusieurs activités : codage des données (transformation des informations disparates en données), enregistrement des données dans des fichiers de suivi et des bases de données (liste des participants aux formations, bénéficiaires de services, ONG financées, etc.), contrôle qualité des données (données manquantes, doublons, incohérences), désagrégation des données (sexo-spécifiques, par groupe cible, par région ou par pays, dans le cas d'un projet multi-pays).

(465) *Guide méthodologique SERA de l'agence.*

(466) Le processus de renforcement des capacités en suivi-évaluation des partenaires, initié en phase de lancement, devra être poursuivi autant que nécessaire afin de garantir la qualité des données collectées et analysées tout au long du projet.

(467) Il est conseillé de développer les outils de collecte de ces données pendant la phase de lancement du projet, selon des formats harmonisés et intégrés au dispositif de centralisation des données afin de simplifier la collecte et remontée des informations. Un temps de formation et d'accompagnement des membres de l'équipe projet et autres acteurs impliqués dans la collecte de ces informations est indispensable pour une bonne prise en main de ces outils et la qualité des informations recueillies.

3. Exploiter et visualiser les données : L'exploitation des données de suivi en outil de pilotage passe tout d'abord par l'actualisation de l'onglet 3 du Tableau de bord (ou tout autre outil équivalent) qui permet de voir l'évolution des indicateurs dans le temps selon les périodes convenues par le projet. L'usage de tableaux croisés dynamiques et de « segments » autorisent une certaine interactivité, avec des filtres sur les principales caractéristiques des projets (par année, par composante, par pays, etc.). Des logiciels de suivi-évaluation permettent d'aller plus loin, avec des représentations cartographiques, une interactivité plus poussée au survol des indicateurs (détail des activités concernées, valeurs antérieures, etc.).⁴⁶⁸ L'utilisation du logiciel Power BI permet d'enrichir le tableau de bord par l'interconnexion avec d'autres sources et la mise en forme de tableaux de bord interactifs élaborés.

4. Analyser les indicateurs : Quel que soit l'outil utilisé, il doit permettre de visualiser le degré d'atteinte de l'ensemble des indicateurs tout en faisant émerger une appréciation d'ensemble des changements permis par le projet à la date du suivi. Cette « photographie » instantanée doit permettre d'identifier d'éventuels écarts avec ce qui était prévu à l'origine, que ce soit sur le niveau d'atteinte des indicateurs par rapport aux cibles intermédiaires qui étaient prévues (*milestones*) ou bien sur la couverture des différents groupes cibles (l'analyse des données sexo-spécifiques doit ainsi permettre de vérifier que le projet contribue bien à la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes). En fonction des constats opérés, l'analyse des indicateurs peut conduire l'équipe à adapter certaines activités initialement prévues pour garantir l'atteinte des résultats attendus du projet.

L'actualisation et l'analyse régulière de l'outil de suivi des indicateurs est de la responsabilité de la personne chargée du dispositif SERA du projet identifiée en phase de développement. Il est recommandé de procéder à une actualisation complète et à une analyse de l'onglet de suivi des IOV du Tableau de bord au moins tous les 3 mois pour les indicateurs d'activités/produits (outputs) et au moins 1 fois par an pour les indicateurs d'effets (outcomes), idéalement au moment des revues annuelles et semestrielles de projet. Disposer de données de suivi robustes et actualisées est également essentiel pour pouvoir renseigner les indicateurs THEMA au début de chaque année et mener des évaluations de projet. Pour cela, une collaboration étroite doit être établie entre la personne responsable du SERA et le Chef de projet (ainsi que les expert.e.s et les partenaires), afin de garantir que les outils de suivi des résultats soient disponibles et déployés pour chacune des activités prévues dans le plan SERA.



Les principes clés de la protection des données personnelles

Le secteur de l'aide développement connaît une transformation digitale rapide, en ayant de plus en plus recours aux outils numériques et aux nouvelles technologies (logiciels de collecte automatisée, intelligence artificielle, blockchain, etc.) pour collecter des données à caractère personnel.⁴⁶⁹ Par ailleurs, les projets de coopération impliquent souvent plusieurs acteurs locaux ou internationaux pour mettre en œuvre tout ou partie des activités, et les partages de données (personnelles et non personnelles) sont donc monnaie courante entre ces différents acteurs sans être toujours encadrés ni protégés d'un point de vue juridique ou technologique. Cela engendre inéluctablement des risques en exposant les bénéficiaires aux violations de leurs droits et in fine, en portant atteinte à leur sécurité, notamment dans certains secteurs ou contextes sensibles. Face à l'explosion du volume de data disponible et aux problématiques autour des données à caractère personnel (perte de données, manque de transparence dans leur utilisation, déséquilibre entre les petits acteurs du numérique et les GAFAM, etc.), le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est entré en vigueur en 2018 afin d'harmoniser les règles pour les entités opérant depuis l'Europe (comme EF) en offrant un cadre juridique unique. Ainsi, si vous traitez ou collectez des données dans le cadre du projet, vous avez des obligations spécifiques pour préserver la sécurité et la confidentialité des données en s'assurant notamment que des tiers non autorisés n'y auront pas accès, en application de la procédure cadre en matière de protection des données d'EF, qui décrit les principales obligations incombant à chaque collaborateur.⁴⁷⁰ Vous devez également mettre en œuvre des mesures techniques et organisationnelles appropriées afin de garantir un niveau de sécurité du traitement et des données adéquats, en vous référant aux principes suivants :

(468) Pour plus d'informations sur les logiciels de suivi-évaluation possibles, vous pouvez vous référer à la note interne analysant quelques-uns de ces logiciels de suivi-évaluation d'un point de vue technique.

(469) Les données à caractère personnel sont des informations se rapportant à une personne vivante identifiée ou identifiable (ex : nom, numéro d'identification, pièce d'identité, date de naissance, adresse postale, adresse IP, identifiant en ligne, données de localisation, etc.). Différentes informations, dont le regroupement permet d'identifier une personne en particulier, constituent également des données à caractère personnel.

(470) Procédure de gestion des données personnelles.

| Principe | Explication |
|---|--|
| <i>Légitimité, Loyauté, Transparence du traitement</i> | Pour qu'un traitement de données à caractère personnel soit légitime, il doit être justifié par le consentement, l'exécution d'un contrat, une obligation légale, la sauvegarde de l'intérêt vital de la personne, une mission d'intérêt public ou l'intérêt légitime du responsable de traitement. Le traitement doit ensuite être réalisé de manière loyale et transparente envers les personnes concernées. |
| <i>Finalités déterminées, explicites et légitimes</i> | Les finalités doivent être délimitées en amont du traitement des données, et ces finalités doivent être explicites et légitimes. Les données ne doivent pas être traitées ultérieurement d'une manière incompatible avec ces finalités. |
| <i>Minimisation</i> | Collecter uniquement les données nécessaires. |
| <i>Exactitude des données</i> | Les données traitées par la structure doivent être exactes et mises à jour si nécessaire. |
| <i>Limitation de la durée de conservation</i> | Ne conserver les données que le temps nécessaire à la réalisation de l'objectif poursuivi (le temps nécessaire à la finalité). |
| <i>Sécurité</i> | Le responsable de traitement doit prendre les mesures nécessaires pour préserver l'intégrité et la confidentialité des données en s'assurant notamment que des tiers non autorisés n'y auront pas accès. |
| <i>Redevabilité et responsabilité</i> | Documenter ses actions de protection des données. |

Afin de faire appliquer ces principes, il est recommandé aux équipes d'appliquer les « réflexes » de protection des données suivants :

- **Protection des données dès la conception (« privacy by design ») :** la protection des données personnelles doit être envisagée dès la conception du traitement et doit influencer sur la conception du traitement.
- **Mise en place d'un registre des traitements :** il est indispensable de mettre en place une cartographie des traitements que le projet réalise, sous forme d'un Registre des activités de traitements écrit ou électronique, pour avoir une vision globale de l'utilisation des données personnelles.⁴⁷¹
- **Informers les personnes dont les données personnelles font l'objet de traitement, à travers la signature systématique d'un formulaire de consentement (ou bien l'intégration d'une note dans les documents) lors des opérations de recueil de données personnes (par exemple, au moment de la signature d'une liste de participants).**

(471) La liste des traitements de l'agence est disponible au [lien suivant](#). La fiche de traitement à compléter par les équipes souhaitant déclarer un nouveau traitement est disponible au même lien.

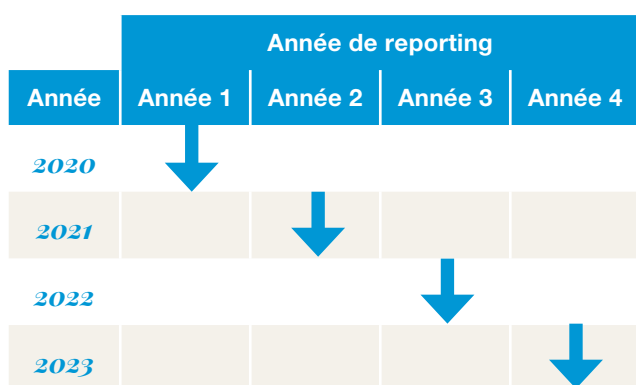
2. ASSURER LE REPORTING DES INDICATEURS

Une fois consolidées, les données de suivi ont également vocation à alimenter le reporting bailleur (rapports intermédiaires, systèmes de monitoring des indicateurs) et interne (THEMA) de façon à illustrer et valoriser au mieux les réalisations et les changements apportés par le projet.

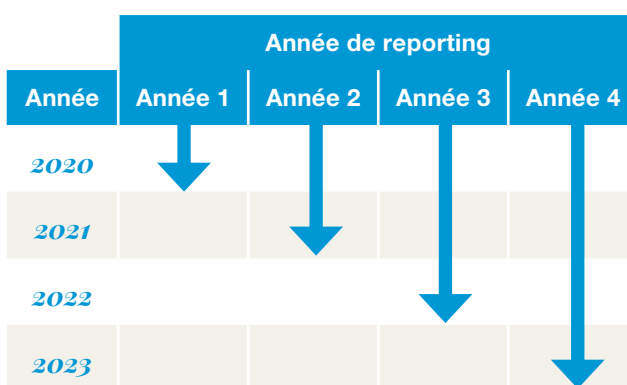
a) Reporting bailleur

Conformément aux principes exposés précédemment, l'un des objectifs des rapports annuels est d'informer le bailleur sur l'état d'avancement du projet à date. Les données issues du suivi des indicateurs « d'activité » peuvent ainsi être utilisées pour fournir des éléments quantitatifs et qualitatifs sur les activités délivrées sur l'année écoulée (nombre et profil des personnes formées, nombre de services publics soutenus, nombre de politiques ou plans d'action appuyés, etc.). Toutefois, il est recommandé de ne pas s'en tenir qu'aux éléments quantitatifs fournis par votre système de suivi des indicateurs, mais d'intégrer également des informations plus analytiques et qualitatives sur les réalisations, les difficultés rencontrées, les leçons apprises ainsi que des recommandations pour la suite du projet. Les progrès réalisés au niveau des indicateurs d'effets (correspondant aux objectifs spécifiques), portant sur les changements espérés au niveau des groupes ciblés par l'intervention (de pratiques, de paradigme, de façon de travailler, de cadre, de comportements, mentalités, etc. que ce soit au niveau d'une structure, d'un groupe de personne, d'une communauté, d'une société), peuvent y être présentés afin de démontrer les amorces de changement constatés par le projet. Pour ce faire, vous pouvez vous présenter l'état d'avancement des indicateurs d'effets pertinents figurant dans le cadre logique, y compris sur la base d'observations qualitatives. A noter que si un rapport annuel couvre les activités réalisées au cours des 12 derniers mois, il doit couvrir l'analyse des changements provoqués par le projet depuis son lancement car ils sont théoriquement cumulatifs,⁴⁷² comme l'illustre le diagramme ci-dessous⁴⁷³:

REPORTING DES ACTIVITÉS



REPORTING DU CHANGEMENT



Les obligations de reporting intermédiaire sont parfois complétées de **demandes de remontée périodique (trimestrielle, annuelle, etc.) des données relatives aux indicateurs du cadre logique**, à travers des plateformes en ligne comme c'est le cas avec la plateforme OPSYS pour les contrats UE⁴⁷⁴ ou pour l'AFD sur les projets financés par le fonds MINKA.⁴⁷⁵

(472) Cela signifie qu'un changement qui s'est produit durant la première année du projet existera encore la deuxième année (bien qu'il puisse avoir été renforcé ou approfondi ou bien au contraire s'être estompé). Cependant, des changements identifiés au cours de la deuxième année peuvent ou non être le résultat des activités menées au cours de la deuxième année. Ils ont peut-être été la résultante d'activités menées la première année, ou une combinaison des activités menées au cours des années une et deux.

(473) Ce schéma est directement inspiré de la *note méthodologique d'INTRAC sur le reporting*.

(474) Il est conseillé de se rapprocher de son interlocuteur au sein de l'UE pour accéder et encoder sur OPSYS son cadre logique au plus tôt afin d'anticiper sur ces demandes de remontée.

(475) Lancé en 2017, le Fonds Paix et résilience Minka est l'outil de l'AFD dédié à la consolidation de la paix, dans le cadre de la stratégie française « Prévention, résilience et paix durable ». <https://www.afd.fr/fr/minka-fonds-paix-et-resilience>

b) Reporting interne (THEMA)

Comme cela a été exposé dans les chapitres précédents, les indicateurs THEMA sont des indicateurs agrégeables communs à toute l'agence qui permettent de renseigner a posteriori les réalisations clés des projets gérés par Expertise France. Ces indicateurs visent à collecter, analyser et dresser un bilan annuel de nos réalisations, et à valoriser nos résultats opérationnels.

Une collecte annuelle des indicateurs THEMA est menée à l'échelle de l'agence au début de chaque année (en janvier/février), de façon à recueillir et à consolider l'ensemble des réalisations des projets pour l'année précédente. Chaque projet va ainsi enregistrer et faire remonter les réalisations correspondant aux indicateurs THEMA qui le concernent en utilisant la fiche navette paramétrée en phase de lancement. Attention, les données saisies sont non-cumulables d'une année sur l'autre et reflètent ce qui a effectivement été réalisé dans le cadre du projet durant l'année calendaire passée. Cette opération a pour prérequis de renseigner régulièrement l'onglet de suivi des indicateurs du tableau de bord (onglet 3). Vous êtes donc invités à profiter de la revue annuelle de projet (janvier) pour vous assurer que les données seront disponibles et à jour pour la collecte des données. Pour en savoir plus sur la méthodologie à suivre (définitions, désagréations, méthode de calcul, etc.), vous pouvez vous référer à la note méthodologique des indicateurs THEMA⁴⁷⁶ et/ou contacter le Coordinateur SERA de votre département.



Répartition des rôles et responsabilités pour la collecte des indicateurs THEMA

Le renseignement des indicateurs THEMA au niveau projet s'opère sur la base d'un triptyque Responsable suivi-évaluation du projet (Chargé.e de SERA ou Chef.fe de projet selon les cas), Chargé.e de projet et Coordinateur.trice SERA du département, conformément au RACI ci-dessous :

| ACTIVITÉ | Resp. SE projet | Chargé de projet | Coordo. SERA DT | Unité SERA DO | Management DT |
|--|-----------------|------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Construction du cadre logique du projet | | R | C | A | A |
| Mise en correspondance indicateurs projet-THEMA | C | C | R | A | 1 |
| Collecte, saisie et envoi des données projet | R | R/A | C | I | I |
| Contrôle qualité des données projet | C | C | R | I | A- |
| Compilation des données projets en base centrale | | | C | R/A | I |
| Contrôle qualité des données compilées | | | C | R/A | I |
| Analyse des données | I | I | C | R/A | C |

(476) Note méthodologique

Une fois collectées et consolidées, les données des indicateurs THEMA permettent de faciliter le pilotage stratégique des portefeuilles de projets au sein des Départements techniques et de la Direction des Opérations, d'alimenter les différents mécanismes de redevabilité externe mais aussi de communiquer sur les interventions de l'agence auprès des parties prenantes, en particulier à travers :

- Le **rapport d'activité annuel**, dont un chapitre rend compte des réalisations de l'agence⁴⁷⁷;
- Les **indicateurs du Contrat d'Objectif et de Moyens (COM)** qu'Expertise France renseigne annuellement pour communiquer à ses tutelles et à son Conseil d'administration un bilan synthétique des résultats obtenus⁴⁷⁸ ;
- Le **rapport d'activité et de responsabilité sociétale (ou DPEF)**⁴⁷⁹ du groupe AFD qui met notamment en avant la contribution de l'agence aux ODD⁴⁸⁰ ;
- Les **actions de communications envers les Ministères clé et les organismes publics pourvoyeurs d'expertise publique française** visant à valoriser la contribution d'EF dans un secteur donné ;
- Les **actions de communication des bureaux d'EF sur le terrain** permettant de mettre en évidence les réalisations de l'agence à l'échelle d'un pays ou d'une région.

Pour accéder aux réalisations clés d'Expertise France sur l'année N-1, un « dashboard » permettant la visualisation et l'utilisation de l'ensemble des données collectées est mis à votre disposition au lien suivant⁴⁸¹ : <https://ef-thema.masae-analytics.com/results>.

3. RÉALISER UNE ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

En fonction de ce qui a été prévu pour votre projet en phase de développement et dans le plan de SERA, vous pouvez être amenés à réaliser une **évaluation intermédiaire du projet** pour effectuer une appréciation objective du projet en cours, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Cette évaluation peut être obligatoire (c'est-à-dire imposé par le bailleur de fonds ou prédéfinie dans la proposition de projet initiale)⁴⁸² ou ad hoc (décidée par l'équipe de projet selon les besoins), formelle ou informelle, large ou restreinte, interne ou externe, ou une combinaison de ces différentes options. Si elle n'a pas été anticipée au départ, une évaluation intermédiaire est ainsi à considérer lorsque le dispositif de suivi du projet indique des difficultés opérationnelles et/ou des obstacles récurrents quant à l'atteinte des jalons de progrès (par exemple des projets avec une météo C ou D persistante), obligeant à une réflexion approfondie sur la stratégie mise en œuvre.

Cet exercice, généralement réalisé à mi-parcours, peut donc prendre différentes formes selon les enjeux identifiés, mais également le temps et les ressources que le projet est en mesure de lui consacrer :

- Une **évaluation intermédiaire** pour vérifier, au milieu du cycle du projet, si les besoins sont toujours présents, si la gestion du projet se déroule comme prévu ou nécessite une amélioration, si les activités se déroulent comme convenu et dans les enveloppes financières budgétées, et pour analyser les premiers résultats du projet. Elle doit permettre de s'assurer que le projet est en bonne voie pour atteindre les effets escomptés par le projet. Le recours à des consultants extérieurs, peut faciliter la réorientation d'un projet en apportant un regard extérieur neutre et neuf et une prise de recul collective.⁴⁸³
- Une **revue interne à mi-parcours** pour évaluer la performance de l'intervention au cours de la phase de mise en œuvre du projet, impliquant la consultation des parties-prenantes clé (à travers des ateliers ou des entretiens individuels).⁴⁸⁴ En général, une revue est plus susceptible qu'une évaluation de se concentrer sur l'apprentissage interne et l'analyse de la qualité de la gestion de projet. Mais les revues à mi-parcours peuvent également être effectuées à des fins de redevabilité ou à toute autre fin généralement associée au suivi et à l'évaluation. Cette revue interne peut être réalisée sur la base de critères et de questions évaluatives prédéfinies, ou bien en s'appuyant sur un référentiel qualité interne ou externe

(477) *Bilan et Perspectives 2023-2024*

(478) Le Contrat d'Objectif et de Moyens (COM) signé entre l'Etat et Expertise France pour la période 2024-2026 vise à décliner les orientations politiques et stratégiques et à les traduire en objectifs, indicateurs et cibles opérationnelles et ambitieuses, afin de maximiser la contribution quantitative et qualitative du Groupe AFD à la mise en œuvre de la politique de développement solidaire de la France. Il est accompagné d'un cadre de résultats d'une dizaine d'indicateurs, pour lesquels des cibles à atteindre sont définies pour chaque année de la période du COM.

(479) Le rapport d'activité et de responsabilité sociétale de l'AFD correspond à sa Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), un document obligatoire permettant à une entreprise de rapporter annuellement l'ensemble des actions déployées pour couvrir les questions sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance liées à ses activités.

(480) *Rapport d'activité et de responsabilité environnemental et sociétal 2024*.

(481) Identifiant : thema, Mot de passe : thema123

(482) La Politique SERA dispose qu'une évaluation externe à mi-parcours doit être réalisée pour tous les projets de plus de 1,5 millions d'euros ayant une durée de 36 mois et plus.

(483) Des conseils méthodologiques et des outils pratiques pour la mise en œuvre d'une évaluation externe sont proposés dans le *Guide méthodologique sur le pilotage des évaluations*.

(484) Le terme de revue à mi-parcours est utilisé pour désigner un exercice qui est « un peu plus qu'un suivi continu, mais un peu moins qu'une évaluation ». Une revue à mi-parcours peut potentiellement poursuivre plusieurs objectifs.

(par exemple en utilisant la grille de notation ODD initiale du projet ou bien le Référentiel Projet de l'agence). Ce positionnement sous-entend que le dispositif de suivi en amont soit solide incluant une démarche systématique de définition et de suivi des jalons quant aux résultats attendus.

- Une **évaluation externe** peut également être commanditée par le bailleur de fonds, lorsque le projet est en difficulté ou bien de façon aléatoire, comme les revues ROM (Results Oriented Monitoring) sur les projets financés par l'UE,⁴⁸⁵ les évaluations réalisées par le département EVA de l'AFD, les évaluations externes du CDCS, etc.

Quelque soit l'exercice privilégié pour mener l'évaluation intermédiaire, il convient d'en **partager les résultats avec leurs utilisateurs potentiels** sous un format adapté à chacun-e (diffusion du rapport, atelier de restitution, présentation des principaux constats lors d'un COPI, etc.) pour atteindre pleinement les objectifs de redevabilité et d'apprentissage poursuivis. Dans une optique d'apprentissage, les bonnes pratiques et leçons apprises identifiées à mi-parcours peuvent également alimenter les exercices de capitalisation prévus dans le cadre du projet.

La **mise en œuvre des recommandations** issues de l'évaluation nécessite généralement l'organisation de réunions spécifiques pour i) identifier les recommandations prioritaires, ii) transformer ces recommandations en actions à mener, iii) clarifier les rôles et responsabilités dans leur mise en œuvre, iv) effectuer les ajustements requis dans l'ensemble des outils de planification et de suivi du projet (Tableau de bord, budget, PPC, plan de SERA, etc.). Idéalement, les résultats de ces échanges sont formalisés dans un document de suivi des recommandations partagé avec le management du pôle et du Département.⁴⁸⁶ Un suivi des recommandations doit être fait, a minima lors des revues semestrielles suivant la réalisation de l'évaluation intermédiaire.

L'évaluation intermédiaire peut également constituer le point de départ pour le développement d'une **stratégie de continuité et/ou de sortie** adaptée au contexte afin d'anticiper au mieux la fin du projet. Les questions suivantes peuvent orienter la réflexion de l'équipe à ce sujet :

- Quelles sont les conditions à réunir pour favoriser la pérennité de l'activité après la clôture du projet ?
- Quelles sont les étapes à franchir et les ressources à mobiliser pour évoluer de la situation de projet à l'autonomie de l'activité (ou de l'institution partenaire) ?
- Comment bâtir un processus de transition de gestion, de manière à assurer la réussite du processus d'autonomisation ?

4. MENER DES ACTIONS D'APPRENTISSAGE ET DE CAPITALISATION

L'apprentissage est le processus par lequel les individus, les équipes, les organisations et les groupes d'organisations créent, transfèrent et utilisent les connaissances issues des projets et de l'expérience acquise afin d'obtenir des changements positifs et de réaliser leurs objectifs.⁴⁸⁷ La **capitalisation** est un processus d'identification, d'explicitation, d'analyse, de formalisation et de documentation des expériences ou des connaissances acquises au sein de projets ou de programmes. Elle peut ainsi être résumée comme étant un exercice d'apprentissage visant à tirer et formaliser des leçons et des savoirs acquis lors d'une expérience (activité, projet, programme, partenariat, etc.), puis à les partager et les rendre utilisables par d'autres.⁴⁸⁸

Selon ce qui a été prévu dans le plan de SERA, des actions d'apprentissage et/ou de capitalisation pourront être menées de façon itérative en phase de mise en œuvre à travers :

- des **ateliers de leçons apprises réguliers** (semestriels, annuels),
- des **moments collectifs périodiques** pour échanger sur les bonnes pratiques et les difficultés rencontrées
- des **exercices de capitalisation plus formels** qui pourront nourrir un document de capitalisation plus complet en fin de projet.

(485) Le manuel ROM décrit en détail la méthodologie et les différentes étapes de mise en œuvre d'une revue ROM : <https://europa.eu/capacity4dev/rom/documents>.

(486) L'onglet optionnel « Recommandations » du Tableau de bord peut être utilisé à cet effet.

(487) ALNAP, ALNAP Review of Humanitarian Action – Chapter 2 Learning by field level workers, 2003

(488) Selon la définition proposée dans le Guide méthodologique de la capitalisation chez Expertise France.



Quand et que capitaliser ?

Puisque la capitalisation se construit sur la base du vécu et des expériences des un.e.s et des autres au sein d'un projet, il n'est en effet pas nécessaire d'attendre la fin d'un projet pour lancer un exercice de capitalisation. Il est donc tout à fait possible, voire encouragé, de lancer la capitalisation dès qu'il existe suffisamment de matière et de recul pour commencer la réflexion sur une approche ou une intervention. Des exercices de capitalisation plus approfondis peuvent être entrepris en fonction des enjeux et ressources disponibles et selon certains critères de priorisation tels que :

- Des projets aux enjeux opérationnels ou stratégiques forts,
- Des projets avec des composantes expérimentales,
- Des nouvelles approches ou techniques testées qui se sont avérées efficaces pendant le projet,
- Des projets pour lesquels de nombreuses interrogations se posent et nécessitent d'être creusées et formalisées,
- Des aspects du projet ayant été difficiles à mettre en place,
- Des approches thématiques à documenter et/ou à répliquer sur d'autres projets de la même thématique.

Pour aller plus loin, vous pouvez consulter le **guide méthodologique pour la capitalisation d'Expertise France**⁴⁸⁹ qui détaille étape par étape le processus de capitalisation et fournit une série de ressources et d'outils prêts à l'emploi pour mener cet exercice.

A noter que certains produits issus des processus d'apprentissage et de capitalisation menés pendant la phase de mise en œuvre (témoignages de bénéficiaires, études de cas, histoires de changement, etc.) peuvent alimenter utilement le **reporting et les actions de communication** en valorisant les changements apportés par le projet sur la situation des groupes et personnes ciblés.



(489) *Guide méthodologique pour la capitalisation*

Animer les partenariats et la gouvernance

La phase de mise en œuvre doit permettre de « faire vivre » les partenariats noués en phase de développement et formalisés en phase de lancement, en particulier avec les « partenaires de groupement » (premier étage du schéma contractuel), les « partenaires bénéficiaires » et les « partenaires techniques » du projet (deuxième étage du schéma contractuel) pour pouvoir actionner le projet de façon efficace et complémentaire. Cela passera tout d'abord par le suivi de la bonne exécution des conventions signées, par le déploiement des actions d'accompagnement et de renforcement de capacités prévues ou bien identifiées au fil de l'eau, ainsi que par l'analyse régulière du fonctionnement de la relation partenariale. En complément des exercices de pilotage réalisés périodiquement en interne (RPP, revues de projet, etc.), l'équipe projet pourra s'appuyer sur les instances de gouvernance prévues pour assurer le suivi opérationnel des activités, analyser les résultats et adapter la stratégie du projet aux changements de contexte, tout en favorisant la participation et le point de vue des principales parties prenantes.⁴⁹⁰

1. ACCOMPAGNER LES PARTENARIATS

La réussite d'un partenariat passe tout d'abord par une **communication régulière** permettant de bâtir des relations de confiance, ce qui est d'autant plus important lors d'une première expérience de collaboration entre EF et un partenaire. Ainsi se parler, s'envoyer des courriels ou se réunir périodiquement aide à établir un rapport avec les partenaires et à repérer les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. La fréquence de ces échanges doit être définie en fonction des enjeux et des besoins du projet mais également en fonction des capacités du partenaire, de son rôle dans le projet, de l'historicité de ses relations avec EF, du contexte organisationnel ou culturel, etc.

Au même titre que pour les contrats de mise en œuvre (achats, travaux, subventions, etc.), il conviendra également de suivre régulièrement la bonne application des conventions de partenariat pour vérifier que les responsabilités opérationnelles (mise en œuvre d'activités, participation aux instances de gouvernance, mise à disposition de personnel ou de locaux, etc.) et les obligations contractuelles sont respectées (paiements, rapports narratifs et financiers, données S&E, criblage des bénéficiaires...) par les deux parties. Ce **suivi technique et administratif** sera généralement assuré aux échéances prévues dans la convention de partenariat par les membres désignés de l'équipe opérationnelle et support d'EF et du partenaire concerné (le référent ou point focal identifié dans la convention de partenariat). En complément de ce suivi au fil de l'eau, des opérations de contrôle financier programmées et/ou inopinées pourront également être menées tout au long de la phase de mise en œuvre pour garantir la bonne application des procédures définies et la bonne utilisation des moyens mis à disposition par le projet (analyse rapports, coûts éligibles, audits, etc.), qui plus est pour les partenaires ayant des capacités limitées en gestion de projet et/ou de fonds.

Une bonne pratique consiste également à instaurer des **réunions périodiques plus formelles** pour faire le point sur la relation partenariale à travers des ateliers de travail, séminaires ou retraites annuelles par exemple. Ces événements permettent une « prise de recul » et une réflexion plus approfondie allant au-delà des contacts quotidiens ou des réunions mensuelles. Ils permettent de prendre le temps d'examiner de plus près la relation entre EF et le partenaire et d'évaluer son fonctionnement, ainsi que la manière de l'améliorer. Ces réunions peuvent donner l'occasion d'identifier des leçons apprises sur la façon dont se déroule le partenariat, à partir de méthodologies simples (tour de table, SWOT, grille d'auto-évaluation, etc.). Les **exercices d'évaluation à mi-parcours ou de capitalisation** peuvent également permettre d'analyser les forces et faiblesses de la relation partenariale et de formuler des recommandations pour y remédier.

(490) En lien avec le critère Participation du Référentiel Projet.

2. ANIMER LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

En fonction des instances de gouvernance qui auront été définies en phase de développement dans l'offre technique (ou la description de l'Action) puis formalisées en phase de lancement, des réunions de pilotage stratégique (COPIL) et/ou de suivi opérationnel (comités techniques, groupes de travail thématiques, etc.) seront organisés périodiquement avec les principales parties prenantes tout au long de la phase de mise en œuvre. Ces réunions seront généralement organisées par l'équipe EF (sauf dans les cas d'un projet mené en consortium ou MPCA dans lequel EF n'est pas en pilote),⁴⁹¹ en suivant les principes et recommandations suivants :

- Les réunions des instances de gouvernance ont lieu selon la fréquence (mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle)⁴⁹² et selon le format défini en phase de lancement (durée, participants). Leur **objectif** peut être de présenter l'état d'avancement du projet - à l'aide de tableaux de bord précis et synthétiques - mais aussi d'instruire des décisions stratégiques et opérationnelles nécessaires à la conduite du projet (valider la planification, cadrer les modalités de réalisation d'une activité, clarifier le rôle d'un partenaire dans le cadre d'une activité, analyser les risques des actions en cours, préparer l'évaluation à mi-parcours, réorienter la stratégie d'intervention, etc.). Le principal intérêt de ces réunions est de maintenir des échanges continus entre l'équipe projet et les autres parties prenantes, de façon à garantir leur implication et leur engagement tout au long et au-delà du projet.⁴⁹³
- **L'ordre du jour** des réunions est généralement préparé par le ou la Chef.fe de projet, en concertation avec les parties prenantes concernées et/ou les groupes de travail constitués pour instruire un chantier ou un problème précis. L'agenda de la réunion doit inclure les points essentiels, avant d'être envoyé aux participants au moins 1 semaine avant la réunion, éventuellement accompagné des documents devant être discutés, revus ou validés pendant la réunion.
- Les réunions des instances de gouvernance ne sont pas de simples « forums » de discussion dans lesquels chacun confronte ses arguments et points de vue : ce sont avant tout **des moments où des décisions doivent être prises**. Si nécessaire, le ou la Chef.fe de projet doit donc consulter les participants susceptibles de s'opposer à certaines décisions en amont des réunions pour essayer de désamorcer une situation ou bien de construire un consensus acceptable. Il ou elle doit donc faire preuve de diplomatie et de tact politique pour apaiser les tensions potentielles entre les acteurs clé et permettre au projet d'avancer. Le but du jeu est d'éviter au maximum les conflits ouverts entre parties prenantes et/ou leur désengagement des comités de pilotage et autres instances de suivi qui auront nécessairement un impact sur la conduite du projet (blocages ou lenteurs de la prise de décision, durabilité, etc.)
- Le ou la Chef.fe de projet facilite généralement les COPIL, mais cherche à favoriser la **participation active des membres de l'équipe projet et des différentes parties prenantes** (animation d'une session, présentation d'un point d'agenda spécifique, etc.) de façon à impliquer et valoriser au mieux le rôle de chacun dans la marche du projet. Selon l'ordre du jour, la participation du Responsable de pôle (RP) ou du Chargé de projet (CP) en charge de superviser le projet peut être nécessaire pour éclairer ou acter certaines décisions stratégiques. La participation du Coordinateur Régional (CR), du Directeur Pays (DP) et/ou de membres de « l'Equipe France » dans le pays concerné est encouragée, lorsqu'ils ou elles existent, pour favoriser l'ancrage local et limiter les déplacements depuis Paris.
- Certaines réunions stratégiques peuvent même requérir la **participation de représentants de « haut niveau »**⁴⁹⁴ au sein du réseau diplomatique français et/ou des institutions des pays partenaires. Dans cette éventualité, vous pouvez vous rapprocher du Coordinateur Régional ou du Coordinateur Géographique couvrant la zone pour bénéficier de recommandations et de conseils pratiques avant d'entrer en contact avec ces interlocuteurs (circuits de communication avec le Poste et le MEAE, protocoles et usages pour les relations institutionnelles, formules de politesse, etc.).
- Un **compte-rendu** doit être systématiquement communiqué à tous les participants, de façon à garder la trace des points de discussion et des différentes décisions qui ont été prises, et permettre leur suivi ultérieur (lors de la prochaine réunion). Il sera ajouté par la suite aux archives du projet de façon à garder l'historique des décisions prises au fil de l'eau et servir de justificatif en cas d'audit sur les dépenses associées aux réunions de pilotage et de suivi du projet (frais de location de salle et de catering, frais de déplacement des participants, etc.).

(491) A noter que dans le cas particulier des gestions déléguées UE en MPCA, quand EF assure le rôle de l'Organisation, cela implique un rôle d'animation et de coordination plus fort dans la gouvernance du projet. Ce rôle est décrit en annexe 2.1 du MPCA et aussi dans l'Accord de Partenariat signé entre les partenaires du MPCA.

(492) Les agendas des différentes parties prenantes étant parfois difficiles à concilier, une bonne pratique consiste à définir suffisamment en amont la/les date(s) exacte(s) des comités pour s'assurer de la participation du plus grand nombre, puis d'envoyer un « save the date » pour bloquer les dates le plus en amont possible (certains projets définissent des dates prévisionnelles pour leurs COPIL sur les 4 années du projet).

(493) En lien avec les critères Participation et Durabilité du Référentiel projet.

(494) Pour le réseau diplomatique, il s'agit de tous les postes au-dessus des Sous-directeurs et tous les Ambassadeurs. Pour les pays partenaires, il s'agit principalement des Ministres, Secrétaires Généraux et Directeurs d'administration centrale.

Communiquer sur le projet

L'équipe va communiquer régulièrement sur les activités réalisées tout au long de la phase de mise en œuvre, afin d'informer les principales parties prenantes et le grand public sur les avancées du projet, valoriser les méthodes et les expertises déployées par l'agence pour atteindre les résultats attendus et/ou donner la visibilité nécessaire au soutien apporté par le bailleur de fonds. Le cas échéant, cette phase permettra de mettre en valeur le rôle des partenaires et les premiers changements apportés par le projet au niveau des bénéficiaires. Toutes les actions de communication devront s'appuyer sur le plan de communication établi phase de lancement, tout en restant flexibles pour prendre en compte les évolutions du contexte local et s'adapter aux réalités du terrain.

1. MENER DES ACTIONS DE COMMUNICATION

La personne désignée comme Référente communication au sein de l'équipe projet (Chargé.e de communication, prestataire de service, ou à défaut le ou la Chef.fe de projet) a la charge de piloter le déploiement du plan de communication élaboré en phase de lancement et de s'assurer du respect des exigences du bailleur de fonds et des partenaires en termes de qualité et d'image.⁴⁹⁵ Voici quelques exemples d'activités de communication à mettre en œuvre :

- La **production et la diffusion de supports de communication** (brochures, vidéos,⁴⁹⁶ photos, etc.) pour valoriser certaines activités ou promouvoir des services associés au projet, en vous appuyant sur l'identité visuelle des projets d'Expertise France.⁴⁹⁷ Vous êtes invités à vous rapprocher du département de la Communication lors de la production de support clé du projet pour bénéficier d'appui-conseil mais également pour faire remonter des exemples de supports pouvant potentiellement inspirer d'autres équipes projet.
- La contribution, en lien avec le département de la communication, aux **contenus publiés sur le site internet et/ou les réseaux sociaux d'Expertise France**, après avoir pris connaissance des règles et conseils pratiques proposés dans le Guide communication.⁴⁹⁸ Communiquer via le site internet et/ou les réseaux sociaux des partenaires permet également d'avoir un accès facilité aux cibles, tout en réduisant les coûts. Les partenaires, souvent implantés sur le terrain, possèdent en effet une connaissance précise des bénéficiaires finaux et des dynamiques locales. Il s'agit aussi de profiter de leur crédibilité pour renforcer la confiance des bénéficiaires et des parties prenantes envers le projet.
- La **diffusion des newsletters périodiques** vers les partenaires et/ou acteurs clé du secteur concerné par le projet.
- L'organisation d'**événements ou de « temps forts »** à l'occasion d'activités clé du projet (lancement d'un appel à projet, organisation d'un atelier ou d'une formation, réalisation d'une visite d'étude, remise d'infrastructures ou d'équipements, etc.). Lorsque ces événements impliquent des relations publiques de haut niveau et/ou de la communication externe avec le grand public, vous êtes invités à les signaler au pôle Communication qui pourra les inclure dans l'agenda des événements phares de l'agence pour favoriser la visibilité du projet en interne.
- Les **relations presse** visant à accroître la visibilité de l'agence et la compréhension du projet par les parties prenantes. Toute action de communication auprès des médias, qu'elle soit orale ou écrite, est de nature à impacter l'image d'Expertise France, c'est pourquoi un certain nombre de consignes doivent être respectées (posture, messages clé, interdiction de paiement des journalistes, etc.). En cas de sollicitation de journalistes français et/ou internationaux, la demande doit être systématiquement transmise au département de la Communication pour décider des suites à donner.

(495) Si besoin, le département Communication peut également vous accompagner dans la conception et la mise en place des actions de communication du projet, en vous apportant un cadre, un appui, des outils et de la formation.

(496) En cas de réalisation de supports audiovisuels, vous pourrez vous référer à l'exemple de *Cahier des charges pour la réalisation d'une vidéo* proposé par le département Communication, à adapter selon les objectifs poursuivis (informer sur l'approche du projet et son contexte, capitaliser sur les résultats du projet, créer un support pédagogique, sensibiliser les bénéficiaires à une pratique, promouvoir l'existence d'un service appuyé par le projet, etc.)

(497) Une *charte graphique* pour les projets est disponible sur Magellan. Elle permet de vous orienter ainsi que vos prestataires dans la réalisation de supports de communication (supports digitaux ou imprimés). Cette charte graphique définit les règles minimales de visibilité d'Expertise France et présente l'univers graphique de l'agence pour la création de nouveaux supports

(498) *Guide communication*

- La **rédaction de contenus (« actu », brève sur Magellan, etc.)** ayant vocation à être diffusés aux équipes d'Expertise France au siège et dans le monde pour partager les dernières actualités du projet, à l'occasion d'un « temps forts » du projet ou d'un temps fort international par exemple.
- La **mise à jour régulière de la fiche projet** développée en phase de lancement afin d'actualiser le contenu de la page de présentation du projet figurant sur le site internet de l'agence pour informer le grand public des derniers développements sur le projet.⁴⁹⁹

Parallèlement au déploiement des différentes activités de communication, il vous faudra **suivre le plan de communication et de visibilité en continu**, en actualisant l'état d'avancement des activités, du budget et des indicateurs (a minima lors des revues de projet) et en modifiant/créant de nouvelles activités au fil de l'eau selon les besoins et les opportunités offertes par le projet (lancement d'une nouvelle activité, actualité nationale ou internationale en lien avec la thématique du projet, visite de haut niveau, etc.). Sur la base de ce suivi, la stratégie de communication pourra être ajustée en modifiant les approches, les messages et les outils et les canaux choisis pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes.



Quelques rappels en matière de communication

• **Droit à l'image** : Par principe, une autorisation doit être demandée pour utiliser l'image (mais aussi la voix et le nom) d'une personne, si celle-ci est identifiable afin de respecter son droit à l'image (et donc à sa vie privée). Pour cela, vous devez systématiquement faire signer un formulaire de cession des droits d'image aux personnes photographiées et garder les formulaires signés dans les archives du projet.⁵⁰⁰ Obtenir le consentement éclairé d'une personne, ce n'est pas obtenir son simple accord d'être photographiée. Cette personne doit comprendre qui vous êtes, à quoi servira la photo et quelles pourraient être les conséquences pour sa communauté et elle-même.⁵⁰¹ N'oubliez pas qu'il est possible de revenir sur son consentement de façon non verbale, par exemple en s'en allant. Certaines personnes ne souhaitent pas être photographiées, il faut donc respecter leur choix.

• **Photographies** : Afin d'enrichir les supports de communication de l'agence (site internet, rapport annuel, réseaux sociaux, publications professionnelles, etc.), vous êtes invités à faire remonter régulièrement au département de la Communication les photos pertinentes et représentatives des activités du projet,⁵⁰² notamment celles mettant en avant les bénéficiaires finaux,⁵⁰³ mais également vos équipes et partenaires en situation professionnelle. Pour garantir une qualité optimale, vous pouvez faire appel à des photographes professionnels locaux⁵⁰⁴ ou à ou internationaux.

• **Brand Center** : Le Groupe AFD dispose d'une banque de photos et d'illustrations utilisables pour vos supports imprimés et digitaux ainsi que des éléments de charte graphique (<https://brandcenter.groupe-afd.fr/>). Tous les collaborateurs du groupe mais aussi les prestataires peuvent demander un accès.

• **Propriété intellectuelle** : Lorsque vous utilisez des photos qui appartiennent à l'agence (qu'elles soient issues de la banque de photo, du Brandcenter du Groupe AFD, ou bien prises par un salarié dans le cadre de ses fonctions ou par un photographe rémunéré par le projet), vous pouvez les utiliser sous réserve de mentionner le crédit photo dans le support réalisé.⁵⁰⁵ Concernant les photos trouvées sur Internet, vous devez vous référer aux conditions d'exploitation avant de les utiliser pour produire des documents publics. Il conviendra notamment de vérifier qu'elles sont « libres de droit » et dans le cas contraire, de demander l'autorisation d'exploitation à son auteur ou à la plateforme diffuseuse. La mention du crédit est également obligatoire pour ce type de photos.

• **Des problèmes liés à la communication** (bad buzz, troll, contenus haineux, article offensant dans la presse...) peuvent survenir au cours du projet selon la nature du projet, le sujet ou le contexte socioéconomique et géopolitique de mise en œuvre du projet. Le plan de communication peut comprendre des éléments sur la gestion de crise à mettre en place dans certains cas de figure, et vous pouvez vous référer aux recommandations et bonnes pratiques qui figurent dans le guide de communication pour **anticiper et prévenir au maximum les risques réputationnels et de sécurité liés à la communication**.⁵⁰⁶ En cas de problème, ou si vous avez le moindre de doute, vous devez avertir immédiatement le département de la Communication pour évaluer la gravité du problème.

(499) [Fiche projet site web Expertise France](#)

(500) [Formulaire de cession des droits à l'image](#)

(501) Pour les clichés réalisés de loin ou pour les plus grands groupes en public, demandez à un-e représentant-e du groupe s'il vous faut un consentement.

(502) Vous pouvez les envoyer au département de la Communication à l'adresse suivante : communication@expertisefrance.fr.

(503) En prenant garde aux points mentionnés plus haut concernant le consentement mais également à la diversité des profils mis en évidence (genre, âge, origine, etc.) et aux représentations symboliques véhiculées par certaines photos (activités des femmes non-stéréotypées, dignité des individus, etc.).

(504) Pour identifier des photographes, vous pouvez vous rapprocher de réseaux spécialisés tels que Afrique In Visu (<https://www.afriqueinvisu.org/>) ou bien une association de photographes dans le pays concerné.

(505) Le crédit photo peut être stipulé de différentes manières : © Nom de la photo / Nom de l'auteur. Photo © Nom de la photo / Nom de l'auteur. Photo avec son intitulé / Nom de l'auteur.

(506) Comme le fait de ne pas prendre de position publique (principes de discrétion et de neutralité), notamment dans les contextes sensibles, d'être attentif aux représentations symboliques véhiculées par certaines photos et le contenu des messages postés, d'être vigilant.e quant à l'utilisation de photos sans le consentement des personnes concernées (notamment les photos d'enfants, principe de dignité...etc.).

2. VALORISER LE RÔLE DES PARTICIPANTS DU PROJET

La visibilité du projet peut également passer par la mise en avant du rôle des parties prenantes, à commencer par les partenaires et expert.e.s impliqués, mais également de ses bénéficiaires. Recueillir et diffuser les témoignages des participants du projet permet ainsi de fournir une représentation concrète de la réalité et constitue une autre manière de valoriser le rôle joué par le projet pour appuyer un processus, un partenariat, un changement de situation personnelle, le développement de nouvelles connaissances, attitudes ou pratiques, etc.

Ces témoignages peuvent être recueillis auprès des :

- **Partenaires du projet**, pour expliquer leur rôle dans le projet (plus-value technique, connaissance du contexte, etc.) et/ou valoriser le partenariat avec Expertise France. Une attention particulière portera sur les partenariats techniques avec des organismes pourvoyeurs d'expertise publique française ou européenne afin de valoriser l'apport et le rôle singulier des acteurs publics, au cœur du mandat et de la mission d'Expertise France.
- **Expert.e.s techniques**, pour leur donner la parole pour expliquer la stratégie du projet ou bien exposer la problématique auquel il prétend répondre. Vous pouvez pour cela réaliser des vidéos courtes qui pourront être diffusées sur les comptes réseaux sociaux d'Expertise France (Twitter, LinkedIn, Facebook) et être rediffusées à l'occasion d'autres opportunités de communication sur la thématique du projet (événement, journée internationale, etc.).⁵⁰⁷
- **Bénéficiaires directs** (ou groupes cibles) ou indirects (personnes qui ne sont pas directement liées au projet, mais qui en bénéficieront par une amélioration de leur situation ou de leurs conditions de vie) sous différents formats : témoignages sous forme narrative (« success stories », « histoires de changements »),⁵⁰⁸ capsules vidéo à diffuser sur les réseaux sociaux, posters avec citations clés illustrant l'apport du projet sur leur situation personnelle, etc. Une vigilance particulière sera observée pour recueillir le consentement éclairé des personnes interrogées, tout en prenant garde à ne pas perpétuer de représentations symboliques stéréotypées et/ou véhiculer de vision misérabiliste et sensationnaliste des personnes soutenues par l'agence.



(507) Vous pouvez consulter le [Guide Interview expert](#) si vous souhaitez réaliser ce type de support.

(508) Il s'agit d'une approche de suivi-évaluation participative et qualitative qui vise à identifier les changements que des personnes connaissent en raison du projet. Des groupes de personnes à différents niveaux de la hiérarchie du projet choisissent les histoires qui leur semblent les plus significatives et argumentent leur choix. Pour plus d'information à ce sujet, veuillez consulter Natacha Wilbeaux, [COTA, Fiche 9 - Technique du changement le plus significatif](#), 2007 et INTRAC, [Case studies and stories of change](#), 2017.

A woman wearing a blue lab coat and a white hairnet is shown from the chest up. She is looking down at a large blue container filled with dark, irregularly shaped objects, possibly pills or capsules. Her hands are visible, reaching into the container. The background is a solid blue color with a subtle pattern of small white dots. The overall image has a professional, clinical feel.

4

*Phase
de clôture*

Introduction

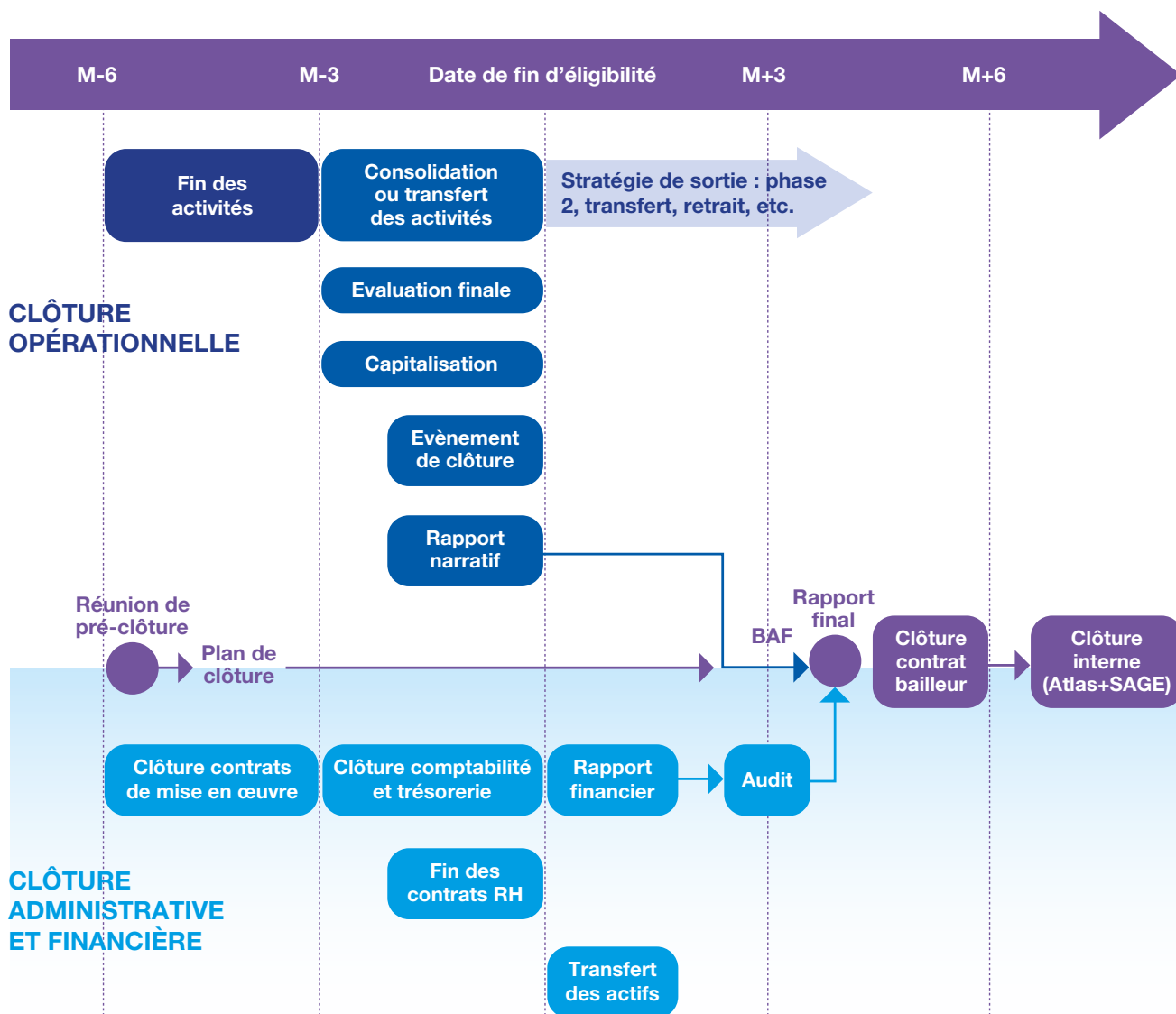
Les points clés de la phase de clôture

Sur le plan opérationnel, la phase de clôture vise tout d'abord à s'assurer du bon achèvement de l'ensemble des activités et de la remise de la totalité des livrables du projet au bénéficiaire, au client et/ou au bailleur de fond, conformément à ce qui était prévu dans l'offre technique.

Des exercices de capitalisation et/ou d'évaluation finale doivent permettre d'analyser les résultats et les changements obtenus, les problèmes rencontrés, les leçons apprises durant la mise en œuvre du projet. Les informations obtenues grâce à ces exercices pourront ensuite déterminer les prochaines actions à suivre pour garantir la continuité et la durabilité de l'intervention, qu'il s'agisse de consolider certaines activités, de transférer certaines composantes à un autre acteur, de lancer un nouveau projet (« phase 2 ») ou bien d'améliorer la conception de futurs projets similaires. La phase de clôture doit également permettre à l'agence et aux partenaires de communiquer largement pour valoriser les résultats et célébrer les succès obtenus, en particulier à l'occasion d'un événement de clôture.

Sur le plan administratif et financier, cette phase doit permettre de vérifier que l'ensemble des engagements contractuels pris par EF ont été soldés (y compris les conventions partenariales), que le budget a été correctement exécuté selon les procédures en vigueur, qu'un audit final a bien été réalisé pour contrôler la qualité et l'éligibilité des dépenses, et que le rapport final a été remis au bailleur. Cette phase doit également permettre de réaffecter les actifs utilisés pendant la durée du projet en accord avec les règles du bailleur et de libérer les ressources humaines du projet conformément aux dispositions contractuelles (contrat de travail ou de prestation de services).

De façon schématique, les **étapes clé de la clôture** s'organisent de la façon suivante :



La phase de clôture s'inscrit dans la continuité de la phase de mise en œuvre sur une durée moyenne de 6 mois, à cheval sur la date de fin du contrat bailleur (généralement les 3 mois qui précèdent et les 3 mois qui suivent la date de fin du contrat), cela signifie que l'équipe projet « opérationnelle » n'accompagnera généralement pas la clôture du projet jusqu'à son terme, puisque certaines opérations auront lieu après la fin du contrat (rapport financier, audit, etc.) et seront assurées par l'équipe « backstopping » située au siège (notamment le ou la CP et CP admin) et/ou l'USP lorsqu'elle existe. Afin de mettre l'organisation idoine en place, cette phase doit donc être anticipée dès que l'on entre dans la dernière ligne droite du projet, à travers **l'organisation d'une réunion de préclôture** et le développement d'un plan de clôture au moins 6 mois avant le terme.



Organiser une réunion de préclôture du projet à M-6

L'organisation d'une réunion de préclôture avec l'ensemble de l'équipe projet (équipe opérationnelle et support, siège et terrain – a minima le ou la Chef.fe de projet, le ou la RAF et le ou la CP), idéalement 6 mois avant la fin effective du projet,⁵⁰⁹ doit permettre d'identifier et de planifier l'ensemble des activités et opérations de gestion à réaliser avant et après la date de fin du projet (évaluation, capitalisation, audit, clôture comptable, rapport final, etc.), à la lumière des obligations figurant dans le contrat bailleur. Sur la base d'un état d'avancement actualisé des activités et du budget, cette réunion visera également à anticiper la réallocation des reliquats identifiés sur certaines lignes budgétaires, de façon à affiner le point d'atterrissage le plus précisément possible. Dans certains cas, elle permettra d'initier la préparation d'une demande d'extension sans coût additionnel (« NCE ») auprès du bailleur de fonds, en définissant les paramètres clé de cette extension (durée, périmètre, argumentaire, etc.).

La réunion de préclôture couvrira généralement les **points d'agenda suivants** :

1. Point sur l'état d'avancement des indicateurs d'activité et d'effets du projet
2. Point sur les activités restantes, dont :
 - Activités « du cadre logique », incluant les actions nécessaires à la consolidation, durabilité et/ou au transfert des réalisations du projet
 - Activités « de clôture » (évaluation, capitalisation, séminaire final, communication, etc.)
 - Activités de clôture administrative et financière (solde des contrats, clôture des conventions de partenariat, audit, etc.)
3. Prévisionnel des dépenses à effectuer d'ici à la fin du projet, intégrant l'ensemble des dépenses de structure (y compris RH) et d'activités (y compris les activités de clôture)
4. Point sur les RH (fins de contrat, soldes de congés restants, etc.)
5. Point sur les actifs du projet (inventaire et réaffectation envisagée)
6. Point sur la préparation du rapport final
7. Point sur l'archivage des dossiers clé du projet (papier et numérique)

À la suite de cette réunion, il est recommandé de développer un **Plan d'actions de clôture**,⁵¹⁰ récapitulant l'ensemble des activités à mettre en œuvre, les responsabilités et les dates de réalisation, et de le partager avec les membres de l'équipe projet concernés. Il reviendra ensuite au ou à la Chef.fe de projet d'assurer le suivi des activités de clôture planifiées avant la date de fin du contrat, avant que l'équipe d'appui de l'USP ou du siège (selon les cas) ne prenne le relais pour suivre la bonne exécution des activités postérieures au départ des membres clé de l'équipe projet (audit, remise du rapport final, clôture du contrat bailleur, etc.).

(509) Par souci d'efficacité, cette réunion de préclôture pourra être organisée au moment de la dernière revue semestrielle de projet. Des réunions préparatoires pourront être organisées avec les différents services concernés, ainsi qu'avec les partenaires de mise en œuvre dans le cas de projet exécutés en consortium.

(510) Vous pouvez également insérer les activités de clôture directement dans l'onglet Planification annuelle du Tableau de bord (onglet 2).

Finaliser les activités

Préparer la clôture opérationnelle du projet va tout d'abord consister à vérifier que toutes les activités prévues ont été menées à bien dans les temps impartis et selon le budget alloué, et à défaut d'identifier les actions correctives à engager au cours de la dernière droite du projet. Il faudra également s'assurer que l'ensemble des livrables clés ont été remis et validés par le bénéficiaire, le client et/ou l'autorité contractante, selon les termes et les exigences prévus dans l'offre technique et le contrat bailleur. En lien avec le critère Durabilité du Référentiel projet, cette étape va également viser à consolider les résultats obtenus afin de garantir la continuité des bénéfices du projet dans le temps, tout en actionnant la stratégie de continuité et/ou de sortie prévue à travers des actions spécifiques de formation, d'accompagnement et/ou de transfert de compétences.

1. EXÉCUTER LES DERNIÈRES ACTIVITÉS DU PROJET

Sur la base de la dernière version de la planification annuelle en vigueur (onglet 2 du Tableau de bord), idéalement actualisée lors de la revue de projet annuelle ou semestrielle précédant la réunion de préclôture organisée à M-6, il va tout d'abord falloir lister toutes **les activités restant à exécuter** avant la fin du projet conformément au cadre logique. Ces activités doivent être planifiées de la façon la plus détaillée possible (niveau sous-activités et tâches) jusqu'à leur finalisation effective (livrables remis et validés, paiements effectués, etc.) le plus précisément possible (« au jour près ») afin de nous assurer que tout pourra être terminé dans les temps, c'est-à-dire idéalement 3 mois avant la date de fin du contrat bailleur.

En parallèle, on tâchera de vérifier que les activités restantes permettent bien d'atteindre les cibles des indicateurs du cadre logique et au besoin de **programmer des activités complémentaires** pour combler les éventuels écarts identifiés (on pourra ainsi programmer des formations additionnelles pour atteindre le nombre prévu de personnes formées ou bien des ateliers supplémentaires pour finaliser les concertations attendues).

Par ailleurs, la phase de clôture doit permettre de consolider les activités clés pour assurer la continuité et/ou la durabilité des produits ou services fournis par le projet.⁵¹¹ Pour cela, il conviendra de s'assurer de la bonne exécution des **actions prévues pour favoriser l'appropriation, la diffusion et la pérennité des résultats obtenus** pour qu'ils s'inscrivent dans la durée, voire qu'il produise des effets multiplicateurs.⁵¹² Cela pourra passer par la rédaction de notes méthodologiques, la mise à disposition des supports de formation utilisés, l'organisation de formations de formateurs, la réalisation d'ateliers de diffusion des leçons apprises, la mise en place de procédures de maintenance des équipements fournis, etc.

Enfin, il conviendra de passer en revue **l'ensemble des activités figurant dans les plans d'action « transversaux »** développés en phase de lancement (plan de SERA, plan d'action genre, plan de communication, etc.) afin de vérifier qu'elles pourront être exécutées avant la clôture du projet et de **renseigner les données des indicateurs** de suivi pour pouvoir analyser les changements survenus entre le début et la fin du projet. Une vigilance particulière devra être observée pour intégrer les activités liées à la capitalisation, à l'évaluation finale et à l'audit dans la planification.

Une fois le plan de travail de la « dernière ligne droite » clarifié, il faudra **ajuster le prévisionnel de dépenses en conséquence**, en tâchant d'être le plus précis possible pour estimer le point d'atterrissage final et permettre d'éventuelles réallocations permettant de solder au maximum le budget restant. En cas de reliquat important, des activités complémentaires pourront être suggérées, si tant est qu'elles sont pertinentes, c'est-à-dire qu'elles concourent directement à l'atteinte des résultats du projet, et qu'il soit possible de les réaliser dans les temps impartis.⁵¹³

(511) En lien avec le critère Durabilité du Référentiel Projet.

(512) Également appelés « effets levier », les effets multiplicateurs sont considérés comme des actions dont l'impact se voit multiplié atteignant des résultats amplifiés. Par exemple, si les personnes formées au sein de l'institution partenaire forment à leur tour des professionnels des services publics ou des fonctionnaires.

(513) Il est recommandé de privilégier des activités qui auront un moindre impact carbone ; celles-ci peuvent être identifiées dès la phase de conception du projet.

2. CONTRÔLER ET ARCHIVER LES LIVRABLES

Les produits, services ou résultats fournis par le projet sont généralement découpés en plusieurs livrables (en anglais « *deliverables* ») de différentes natures : comptes-rendus d'atelier, rapports de formation, sites web, logiciels, rapports d'étude, équipements livrés, bâtiments construits ou réhabilités, etc. Selon les cas de figure, ces livrables sont listés dans l'offre technique, dans le contrat bailleur et/ou dans le cadre logique (colonne Sources de vérification). Afin de suivre leur bonne réalisation tout au long du projet, et plus particulièrement en phase de clôture, il est très fortement recommandé d'établir une liste complète des livrables, sur le modèle suivant :

| Activité | Livrables | Responsable | Elaboration | | | Validation | | | Statut |
|----------|--|----------------------|---------------|------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------|----------|
| | | | Cadrage / TdR | Production | Contrôle par l'équipe technique | Partage avec les autorités | Validation par les autorités | Validation par le client | |
| A.1.1 | Modules de formation des professeurs | Expertise France | X | X | X | X | X | X | Finalisé |
| A.1.2 | Plan national de formation des professeurs | Expertise France | X | X | X | X | X | X | Finalisé |
| A.1.3 | Boîte à outils de ressources pédagogiques | Expertise France | X | X | X | X | | | En cours |
| A.2.1 | Grille d'évaluation des compétences des professeurs | Partenaire technique | X | X | | | | | En cours |
| A.2.1 | Manuel d'évaluation des professeurs | Partenaire technique | X | X | X | | | | En cours |
| A.2.2 | Rapport de l'observatoire des compétences | Partenaire technique | X | X | X | X | X | | En cours |
| A.3.3 | Protocole d'entente avec les Universités françaises | Expertise France | X | X | X | X | X | X | Finalisé |
| A.3.3 | Rapport d'analyse de situation des inégalités HF parmi les professeurs | Expertise France | X | X | X | X | X | X | Finalisé |
| A.3.4 | Film de communication | Expertise France | X | X | | | | | En cours |

Une fois les dernières activités exécutées, il importera de regrouper et classer l'ensemble de ces livrables, qu'ils aient été produits par Expertise France ou par des partenaires de mise en œuvre. En lien avec le critère Savoir-Faire du Référentiel projet, un **contrôle qualité**⁵¹⁴ devra être réalisé systématiquement sur chaque livrable pour s'assurer qu'ils sont bien conformes à ce qui était décrit dans l'offre technique (idéalement sur la base de critères d'acceptation pré-identifiés), mais également en ligne avec les référentiels techniques internes du secteur concerné (ou externes lorsqu'ils n'existent pas encore).

La **validation finale** devra être effectuée par les personnes ou entités pertinentes (les autorités, le client final, l'autorité contractante, etc. selon les cas de figure). Il importera de bien cadrer en amont les entités (les limiter) et circuits (en évitant si possible des circuits parallèles) de validation en essayant d'encadrer le processus dans le temps (délai de transmission des commentaires) et éviter les processus itératifs.⁵¹⁵

Une fois validés, il importera de s'assurer que l'ensemble des livrables « en version finale » ont été **archivés dans la base documentaire du projet**. Ces livrables seront généralement joints au rapport final et pourront être exigés au moment de l'audit final pour vérifier l'effectivité des activités réalisées dans le cadre du projet et donc l'éligibilité des dépenses associées.

(514) Selon la nature des livrables, le contrôle qualité pourra être réalisé par un expert.e technique de l'équipe, le ou la Chef.fe de projet ou bien le ou la Chargé.e de projet, voire une entité externe (par exemple un bureau de contrôle pour les travaux), en gardant en tête que la personne qui contrôle doit être différente de celle qui a produit le livrable.

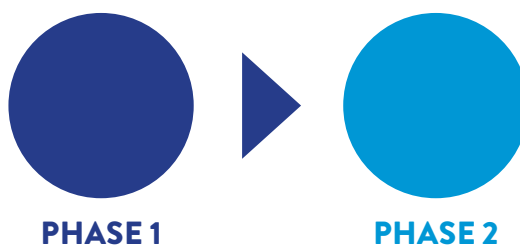
(515) Dans la réalité, le processus de contrôle qualité et de validation est souvent réalisé au fil de l'eau pendant la phase de mise en œuvre, mais il convient de vérifier que les validations ont bien été obtenues et d'en garder la preuve (PV de bonne réception, courrier, attestation, courriel, etc.). A noter qu'Expertise France est seule responsable de la validation des livrables vis-à-vis de ses prestataires/fournisseurs/etc. mais que le « partenaire bénéficiaire » (et dans certains cas le bailleur) participe généralement aux opérations de vérification et se prononce sur la conformité des livrables.

3. DÉPLOYER LA STRATÉGIE DE SORTIE

Afin de pérenniser les effets positifs attendus du projet à plus long terme, la stratégie de sortie généralement envisagée dès la conception du projet devra être actualisée et déployée en phase de clôture, tout en tenant compte d'éléments nouveaux qui auraient pu apparaître au cours du projet. La stratégie de sortie peut être définie comme un plan décrivant comment le projet a l'intention de retirer graduellement son soutien (technique, financier, etc.) tout en veillant à ce que les résultats obtenus puissent procurer des avantages durables aux institutions, populations et groupes soutenus.⁵¹⁶ En d'autres termes, l'objectif d'une stratégie de sortie est d'assurer la durabilité des effets après la fin d'un projet, voire leur extension au-delà des bénéficiaires initiaux.⁵¹⁷ Conduite de manière collaborative, elle doit permettre de promouvoir l'engagement de tous les partenaires dans le processus de pérennisation des résultats du projet.⁵¹⁸ Elle doit en outre permettre de réduire le risque de dépendance future des partenaires appuyés aux financements extérieurs, d'interruption soudaine des services fournis aux populations, ou bien qu'un projet d'infrastructure ne devienne un « éléphant blanc ».⁵¹⁹

Chaque projet étant différent, il n'y a cependant pas de stratégie de sortie générique. Bâtir un processus de transition pour l'après-projet ne signifie pas nécessairement préparer le retrait définitif de l'agence du secteur ou du territoire d'intervention ciblés initialement ou bien transférer les compétences de gestion à un partenaire local. Plusieurs options de sortie pourront être déployées à l'issue du projet, selon les besoins restants à couvrir, les opportunités de financement, le degré d'autonomie des acteurs locaux, les capacités des partenaires,⁵²⁰ etc. On distingue communément les principales options suivantes⁵²¹:

- **Continuité (« continuity »)** : Parfois l'intervention est amenée à se prolonger à travers la mise en œuvre par Expertise France d'un nouveau projet pratiquement identique visant à consolider les résultats obtenus ou bien à poursuivre la réponse aux besoins identifiés. Les projets de continuité (communément appelés « phase 2 ») visent à prolonger les acquis d'une première phase d'intervention, en s'assurant que les services pourront continuer à être produits dans des proportions et un niveau de qualité équivalents, notamment dans les contextes où les acteurs locaux ne sont pas encore en mesure de prendre le relais (capacités limitées, manque de financement, accès limité, etc.). Dans ce cas de figure, le développement du nouveau projet est généralement mené parallèlement à la phase de clôture de façon à éviter toute rupture de financement entre la phase 1 et 2 et pouvoir maintenir les capacités opérationnelles existantes (bureau, équipe projet, etc.) pour redémarrer immédiatement après la fin du premier projet.



(516) Notamment sur le plan technique (adoption de nouvelles pratiques professionnelles, intégration de nouvelles méthodes dans les cadres organisationnels, etc.), économique (réduction des coûts de fonctionnement d'un service, baisse du taux de chômage, etc.), social (réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, amélioration de l'inclusion scolaire des enfants handicapés, etc.) et politique (adoption de nouvelles politiques publiques, réformes administratives, etc.).
(517) Rogers, B. & Macias, K., *Program graduation and exit strategies: a focus on Title II food aid development programs*, FANTA Technical Note No. 9, Washington, 2004.

(518) Abdullah, R., *La stratégie de sortie dans les projets de coopération au développement : vers une pérennité des résultats*, Paris, 2013.

(519) L'expression « éléphant blanc » désigne une réalisation d'envergure qui s'avère en définitive plus coûteuse que bénéfique et dont l'exploitation ou l'entretien devient alors un fardeau financier.

(520) Gardner, A., Greenblott, K., Joubert, E., *What We Know About Exit Strategies – Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the Field*, Lusaka, 2005.

(521) L'ensemble des termes de cette section ont été traduits en anglais car ils sont souvent exprimés de cette façon par les bailleurs de fonds, avec des nuances parfois difficiles à décoder (par exemple entre « phasing out » et « phasing down »).

- **Accélération (« scaling up »)** : L'accélération (ou la mise à l'échelle) vise à étendre ou à élargir un projet (ou une composante spécifique d'un projet) pour qu'il bénéficie à un plus grand nombre de personnes ou de territoires et donc génère davantage d'impact. C'est souvent la voie choisie pour élargir la couverture de tout ou partie d'un projet pilote (par exemple une bonne pratique à répliquer ou un service considéré comme particulièrement utile pour la population) lors d'une seconde phase, après avoir éventuellement identifié ce qui ne marche pas et qui doit être abandonné et ce qui marche bien sous réserve d'être adapté pour produire davantage d'effets positifs en réponse aux besoins identifiés. La mise à l'échelle est un processus complexe car il faut d'une part augmenter les ressources et les financements disponibles (et donc pouvoir les négocier suffisamment en amont avec le bailleur), et d'autre part renforcer la capacité de mise en œuvre des parties prenantes. Toutes les interventions ne sont pas adaptées à une mise à l'échelle.



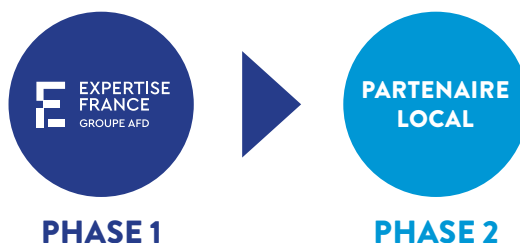
- **Transition (« transition »)** : Une transition de projet est définie comme le passage d'un type de modalité d'appui à une autre, généralement dans un contexte de réduction graduelle des ressources et de montée en compétence des acteurs locaux. C'est par exemple le cas lorsqu'une première phase d'intervention a permis de mettre en place des services de base à travers la construction d'infrastructure et la fourniture d'équipement, tandis que la phase suivante va viser à renforcer les capacités des professionnels et les politiques locales, ou bien le passage d'une assistance technique et financière à une institution à une assistance purement technique. Ce changement de logique d'intervention pourra impliquer une modification des entités impliquées dans le schéma contractuel, selon les caractéristiques et les besoins de la nouvelle phase d'intervention.



- **Réduction (« phasing down »)** : La stratégie de réduction vise à redimensionner à la baisse les activités du projet, dans un contexte de réduction des ressources financières allouées par le bailleur, de priorisation des interventions ciblant plus précisément certains besoins ou groupes cibles et/ou de remédiation à des chevauchements identifiés avec d'autres interventions en cours. Cette réduction peut passer par la suppression de certaines composantes du projet pour ne conserver que les activités essentielles et/ou ayant démontré le plus de potentiel, la diminution du nombre de bénéficiaires ou zones géographiques couverts, par le recours accru à des organisations locales pour mettre en œuvre certaines activités du projet. La réduction progressive est souvent étape préliminaire au transfert (phasing over) ou au retrait (phasing out).



- **Transfert (« phasing over »)** : Une autre approche de sortie consiste à transférer le projet ou certaines activités clé à un autre opérateur (par exemple à une autre agence de coopération technique européenne), une institution publique, une collectivité locale voire une association à base communautaire. Cette stratégie suppose d'avoir conduit au cours du projet un solide processus de renforcement des capacités institutionnelles, d'autonomisation et de responsabilisation de l'acteur amené à assurer la mise en œuvre de la phase suivante afin de garantir la continuité et la qualité des activités et/ou des services. Le cas échéant, cette stratégie de sortie pourra s'appuyer sur les synergies identifiées au stade du développement du projet avec les acteurs ou programmes pouvant relayer l'intervention au sein du pays, du secteur ou de l'institution cible.



- **Retrait (« phasing out »)** : Dans ce scénario, il s'agit du retrait total de la participation de l'agence à l'issue du projet, sans que ce dernier ne soit confié à une autre institution pour poursuivre l'intervention. Cette situation survient généralement lorsque l'on considère que l'ensemble des besoins qui avaient initialement justifié l'intervention ont été couverts et/ou que les résultats acquis apparaissent suffisamment solides. Plus prosaïquement, cette situation est parfois subie lors du retrait d'un bailleur de fond (changement de priorité stratégique ou géographique) ou bien de problèmes survenus lors de la première phase de mise en œuvre (mauvaise performance opérationnelle d'EF, difficultés importantes avec un partenaire clé, crise diplomatique avec le pays bénéficiaire, etc.). Dans ce cas, il convient d'anticiper et de dialoguer le plus en amont possible de la fin du projet avec les partenaires et contreparties nationales de façon à prévenir les potentielles tensions et malentendus qui pourraient survenir en cas de retrait soudain de l'appui fourni par Expertise France et le bailleur de fonds, tout en rappelant la temporalité par essence limitée d'un projet de développement.



Les questions à vous poser pour définir la stratégie de sortie du projet

Lors du développement de votre stratégie de sortie, plusieurs questions doivent être prises en compte afin de définir la meilleure option possible :

- Dans quelle mesure les changements anticipés dans l'environnement politique et social peuvent-ils conforter ou au contraire menacer les bénéfices du projet ?
- Quelle est le degré d'appropriation et/ou d'engagement de l'institution partenaire et des bénéficiaires pour poursuivre les activités du projet ?
- Quelles activités et/ou services doivent être maintenues ou approfondis en priorité pour répondre aux besoins des bénéficiaires ?
- Est-il possible d'obtenir de nouveaux financements ou de générer les ressources nécessaires à la poursuite de ces activités et/ou services ?
- Les acteurs locaux (institutions, services, ONG, prestataires, etc.) ont-ils les connaissances, compétences, capacités (institutionnelles, humaines, financières, etc.) nécessaires pour mettre en œuvre ces activités et/ou services de façon autonome ?

Mener l'évaluation et la capitalisation du projet

En lien avec les engagements de la politique SERA et les orientations méthodologiques du guide pour le suivi-évaluation,⁵²² la phase de clôture vise également à analyser le succès ou l'échec du projet de façon à pouvoir rendre des comptes aux parties prenantes (redevabilité), mais également à identifier les leçons apprises du projet afin d'alimenter l'amélioration continue des pratiques de l'agence (apprentissage). Selon les cas de figure, des exercices d'évaluation et/ou de capitalisation finale pourront être menés et se nourrir mutuellement : l'évaluation permettra d'analyser les réussites et échecs du projet et leurs causalités respectives au regard des objectifs initiaux et de formuler des recommandations pour améliorer l'action, tandis que la capitalisation permettra de décrire les modalités de travail des acteurs, de retracer les processus qui ont permis d'atteindre (ou non) les résultats et de transformer l'expérience en connaissance partageable en interne et/ou en externe.

1. CONDUIRE UNE ÉVALUATION FINALE

En fonction de ce qui a été prévu pour votre projet en phase de développement et dans le plan de SERA, vous pouvez être amenés à réaliser une évaluation finale du projet pour juger de la réussite du projet du point de vue de sa mise en œuvre, de ses résultats sur les publics touchés de façon directe et indirecte mais aussi de sa capacité à répondre aux besoins identifiés initialement. Cette évaluation vise à justifier la bonne utilisation des ressources allouées au projet vis-à-vis des principales parties prenantes, mais elle poursuit également un objectif d'apprentissage pour mettre en lumière et analyser les bonnes pratiques et leçons apprises. Les recommandations qui en seront issues pourront être utiles lors de la mise en place d'un futur projet sur la même thématique (en lien avec la stratégie de sortie) ou dans un autre pays.

Selon les ressources disponibles et l'ambition affichée, cette évaluation finale peut être obligatoire (c'est-à-dire imposé par le bailleur de fonds ou prédéfinie dans la proposition de projet initiale)⁵²³ ou ad hoc (décidée par l'équipe de projet selon les besoins et les ressources disponibles), formelle ou informelle, large ou restreinte, interne ou externe, ou une combinaison de ces différentes options. Généralement, on optera pour l'une des modalités de réalisation suivante :

- Une **évaluation finale réalisée par un.e consultant.e ou un bureau d'étude externe mandaté par Expertise France** pour analyser, en toute transparence, ce qui a été fait au regard de différents critères⁵²⁴ ou en réponse à diverses questions évaluatives, en expliquant pourquoi, comment et avec quelles limites le projet y a contribué. Cette évaluation finale permettra également d'identifier les écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui était prévu et d'analyser les changements et effets à court terme permis par le projet sur les principaux groupes cibles.⁵²⁵
- Une **évaluation externe** peut également être commanditée par le bailleur de fonds, lorsque le projet a fait l'objet de difficultés ou bien de façon aléatoire, comme dans le cadre des évaluations de grappe réalisées par le département EVA de l'AFD à l'échelle d'une région ou d'un secteur ou bien les évaluations externes du CDCS, etc.⁵²⁶ Dans ce cas, l'équipe veillera à pouvoir être impliquée au maximum aux différentes étapes de préparation (relecture des termes de référence, entretiens de cadrage, etc.) et de mise en œuvre de l'évaluation (participation au groupe de référence, entretiens avec les évaluateurs, etc.) afin de pouvoir garantir la réalisation d'une évaluation la plus juste et objective possible.

(522) *Guide méthodologique SERA de l'agence.*

(523) *La Politique SERA dispose qu'une évaluation externe finale doit être réalisée pour tous les projets de plus de 1,5 millions d'euros ayant une durée de 36 mois et plus. Mais l'agence recommande fortement d'évaluer systématiquement tous les projets pilotes, expérimentaux et/ou à fort enjeux stratégiques.*

(524) *Par exemple, les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, viabilité. Pour plus de détails : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>*

(525) *Afin de pouvoir mener cette comparaison avant/après, il peut être nécessaire de collecter en amont des données pour renseigner la situation finale des principaux indicateurs de changement (« endline »). Cela peut requérir de mener des études ou enquêtes spécifiques (ex : sur la satisfaction des usagers, sur les pratiques modifiées des bénéficiaires, etc.), ce qui nécessite de prévoir le temps et les ressources nécessaires.*

(526) *A ce titre, les conditions générales des contrats bailleurs imposent généralement à EF une obligation d'accès à l'information pendant 6 années pour pouvoir mener des évaluations ex-post plusieurs années après la fin du projet.*

- Un « **atelier bilan** » de fin de projet, associant l'équipe et les principales parties prenantes du projet, peut être organisé pour analyser succès et les échecs du projet et identifier ce qui aurait pu être fait autrement. Cet atelier peut être mené à travers de travaux de groupe conduits avec des méthodologies simples (tour de table, SWOT, grille d'auto-évaluation, etc.) en s'appuyant sur un référentiel qualité interne ou externe (par exemple en utilisant la grille de notation ODD initiale du projet ou bien le Référentiel Projet de l'agence). Ce positionnement sous-entend que le dispositif de suivi en amont soit solide incluant une démarche systématique de définition et de suivi des jalons quant aux résultats attendus.

Quelle que soit la forme retenue, vous pourrez vous appuyer sur le **Guide méthodologique pour le pilotage d'une évaluation** qui détaille un pas-à-pas à suivre tout au long du processus et définit un socle minimum de référence en matière d'évaluation de projet pour favoriser une pratique commune au sein de l'agence.⁵²⁷ Ce guide est associé à une série de fiches outils proposant des modèles, des checklists et des grilles prêts à l'emploi destinés à faciliter le pilotage des évaluations de projets.

| N° Étape | Titre | Contenu et outils associés | Délais indicatifs |
|-----------------|---|--|-----------------------------------|
| EN AMONT | Anticiper l'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> Contenu et outils associés Concevoir un projet évaluable en phase de développement Inscrire l'évaluation intermédiaire et/ou finale dans le plan de suivi-évaluation Allouer les ressources nécessaires à l'évaluation | - |
| 1 | Structurer le projet d'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> Préciser l'implication des parties prenantes et constituer le groupe de pilotage de l'évaluation [Fiche outil #1 : Répartition des rôles tout au long du processus de l'évaluation au sein d'Expertise France] [Fiche outil #2 : Pas-à-pas pour constituer et animer le groupe de pilotage de l'évaluation] Organiser la réunion #1 du groupe de pilotage pour définir le projet d'évaluation Préciser le questionnement évaluatif [Fiche outil #3 : Pas-à-pas pour formuler de bonnes questions évaluatives] Préciser les conditions de réalisation de l'évaluation | Mois 0 1 mois |
| 2 | Recruter l'équipe d'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> Rédiger et diffuser les termes de référence [Fiche outil #4 : Modèle de termes de référence pour une évaluation] Sélectionner l'équipe d'évaluation [Fiche outil #5 : Grille de notation des propositions et grille d'entretien de recrutement] | Mois 2 1 mois |
| 3 | Démarrer l'évaluation sur de bonnes bases | <ul style="list-style-type: none"> Organiser la réunion de lancement Appuyer et suivre la réalisation des entretiens de cadrage La note de cadrage de l'évaluation – réunion #2 du groupe de pilotage [Fiche outil #6 : Plan type et grille qualité d'une note de cadre] [Fiche outil #7 : Trame de matrice d'évaluation] | Mois 3 3 à 4 semaines |
| 4 | S'assurer que les bonnes données sont bien collectées | <ul style="list-style-type: none"> Appuyer et suivre la collecte et l'analyse des données Restitution à chaud à la suite de la mission terrain Le rapport intermédiaire – réunion #3 du groupe de pilotage | Mois 4-5 1 à 2 mois |
| 5 | S'assurer de la qualité du rapport final | <ul style="list-style-type: none"> S'assurer de la robustesse de l'analyse et des conclusions de l'évaluation Co-construire les conclusions et les recommandations [Fiche outil #8 : Kit pour co-produire des recommandations de qualité] Le rapport final – réunion #4 du groupe de pilotage [Fiche outil #9 : Plan et Grille qualité d'un rapport final d'évaluation] | Mois 5-6 2 à 4 semaines |
| 6 | Partager et diffuser les résultats de l'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> Partager et diffuser les résultats de l'évaluation avec les parties prenantes [Fiche outil #10 : Plan de diffusion de l'évaluation] | Mois 5-7 2 à 4 semaines |
| 7 | L'évaluation, et après ? Tirer des leçons pour mieux faire | <ul style="list-style-type: none"> Suivre la mise en œuvre des recommandations [Fiche outil #11 : Modèle de tableau de suivi de la mise en œuvre des recommandations] Réaliser un bilan de la qualité du processus évaluatif [Fiche outil #12 : Grille qualité du processus d'évaluation] | Mois 7-13 |

(527) *Guide méthodologique sur le pilotage des évaluations*

Vous pouvez également vous référer aux principes suivants au moment d'entreprendre l'évaluation finale :

- **L'évaluation finale doit intervenir au moment opportun** : suffisamment tard pour que les effets espérés puissent être observés (donc idéalement après que l'ensemble des activités prévues ont été finalisées) et suffisamment tôt pour pouvoir alimenter le rapport final du projet, voire une éventuelle phase 2. Il est donc recommandé de la réaliser au cours des 2 à 3 mois précédant la fin effective du projet⁵²⁸ pour pouvoir bénéficier de la présence de l'équipe projet et des partenaires, qui sont généralement des informateurs clé de l'exercice. Sachant qu'il faut généralement prévoir 3 à 4 mois de préparation en amont (rédaction des TdRs, recrutement de l'équipe d'évaluation, cadrage, etc.), il faut donc mettre cet exercice sur les rails pratiquement 6 mois avant la fin du projet.
- En lien avec le critère Participation du Référentiel Projet et dans une optique d'évaluation pluraliste, on cherchera à **impliquer au maximum les partenaires et les bénéficiaires finaux (ou leurs représentants)** dans le processus d'évaluation finale. Leur participation pourra ainsi être envisagée au sein du groupe de pilotage de l'évaluation afin qu'ils puissent y porter le point de vue des publics cibles, faciliter l'accès aux informations et favoriser la bonne prise en compte des recommandations. Leurs points de vue seront dans tous les cas recueillis via des entretiens, des ateliers et/ou des enquêtes pendant la phase de collecte de données.
- Au-delà de l'analyse des critères et des questions évaluatives définies, l'évaluation finale doit permettre de **recueillir des données et des « éléments de preuve » pour renseigner la valeur finale des principaux indicateurs de résultats/effets** du cadre logique afin d'apprécier les progrès enregistrés entre le début (« baseline ») et la fin du projet (« endline »). Le cas échéant, une étude spécifique pourra être conduite pour recueillir les données quantitatives et/ou qualitatives nécessaires, en complément de l'évaluation finale.
- L'évaluation finale doit être **« sensible au genre »**, c'est-à-dire qu'elle doit fournir des informations sur la manière dont un projet a identifié les enjeux de genre dans le contexte et a tenté de lever les obstacles qui affectent différemment personnes selon leur sexe. L'analyse du degré de mise en œuvre du Plan d'action genre (PAG) et des données de suivi des indicateurs sexospécifiques doivent également permettre de rendre compte de sa capacité à réduire les inégalités de genre, notamment pour les projets « marqués » CAD 1 et 2.
- L'évaluation finale peut constituer **une bonne opportunité pour mesurer la satisfaction des principales parties prenantes** quant à l'action d'Expertise France dans le projet, en particulier celle du (ou des) partenaire(s) de mise en œuvre. Elle peut notamment permettre de dresser le bilan de la relation avec le ou les « partenaires bénéficiaires » (qualité de l'expertise fournie, degré d'application de la convention partenariale, qualité de la coordination et de la communication, etc.).
- L'évaluation finale peut permettre d'identifier **les bonnes pratiques du projet en matière de limitation de l'impact carbone**, ou au contraire les pratiques à améliorer dans une phase 2 ou dans un projet similaire. Par exemple, l'organisation des déplacements (fréquence, durée, cohérence des plans de vols, etc.) ou des événements (séminaires, ateliers, formations, etc.) peut être analysée de façon à en tirer des enseignements.
- Une fois l'évaluation terminée, il est essentiel de pouvoir **partager et diffuser ses résultats avec les interlocuteurs clé en interne** (RP, DT, Expert.e.s techniques etc.) comme en externe (partenaires, bailleur de fonds, etc.), sous un format adapté à chacun (réunion de restitution, partage du rapport sur le Learning Hub,⁵²⁹ fiche de synthèse des principaux constats, présentation lors d'un Comité de revue des évaluations,⁵³⁰ etc.). Les résultats pourront également être partagés au moment du séminaire de clôture et intégrés dans le rapport final. A noter que les évaluations finales des projets financés par l'AFD devront donner lieu à la rédaction d'une fiche de synthèse recto verso élaborée à partir d'une trame commune partagée avec l'AFD.

(528) Techniquement, les coûts liés à l'évaluation finale font généralement partie des seuls coûts éligibles au-delà de la période de mise en œuvre du projet (au même titre que les coûts liés à l'audit et au reporting), généralement 6 mois après la date de fin du contrat.

(529) Pour rejoindre le Learning Hub sur la Ruche, vous pouvez vous rapprocher du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA de votre département qui se chargera de vous envoyer une invitation personnalisée.

(530) Dans une démarche d'amélioration continue et de redevabilité, des Comités de revue des évaluations sont organisés à l'issue de certains projets pour tirer des enseignements concrets et favoriser une diffusion efficace des bonnes pratiques au sein de l'agence. Composés d'acteurs clés - dont la Directrice générale adjointe, les Chefs de projet, les Responsables de pôle et les Coordinateurs SERA - ce mécanisme crée un lien essentiel entre le développement des projets et leurs résultats finaux, permettant de capitaliser sur les leçons apprises. Pour en savoir plus, vous pouvez consulter l'article consacré au sujet.

2. CAPITALISER L'EXPÉRIENCE

En complément ou parallèlement à l'évaluation finale, le projet pourra faire l'objet d'une capitalisation d'expérience.⁵³¹ A minima, il est demandé d'élaborer **une fiche de capitalisation** pour chaque projet se terminant, idéalement après avoir consulté les principales parties prenantes du projet.⁵³² La production de fiches de capitalisation est une étape cruciale pour assurer le partage et la valorisation des principaux enseignements tirés des projets. Ces fiches permettent de résumer les apprentissages clés, les bonnes pratiques, et les défis rencontrés, afin que chaque projet puisse contribuer à l'amélioration continue des interventions de l'agence. Une fois rédigée, la fiche de capitalisation doit être transmise au Coordinateur.trice SERA du Département (ou de la Direction Pays, si cette fonction existe), afin qu'elle puisse être mise à disposition sur le Learning Hub, la plateforme interne de partage de savoir,⁵³³ permettant aux équipes d'accéder aux connaissances capitalisées.

Une capitalisation plus approfondie pourra être conduite en fonction des enjeux et des ressources. Selon l'ambition et les objectifs poursuivis, cette capitalisation pourra couvrir l'un de ces 3 périmètres :

Périmètre 1 : capitalisation sur une activité, une composante et/ou un processus au sein d'un projet

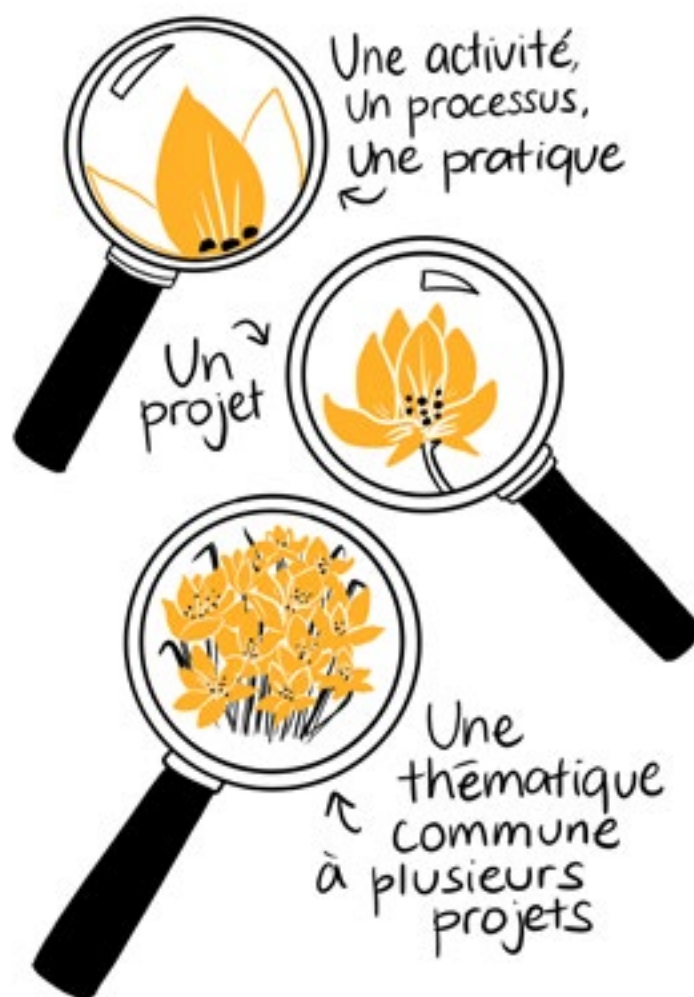
Le premier périmètre de capitalisation porte sur un élément précis d'un projet ; il peut s'agir d'une activité du projet, d'une composante ou série d'activités, d'une approche, d'une (bonne) pratique, d'un processus, d'une innovation, etc. Cet aspect du projet est choisi car l'équipe projet considère qu'il y a un enjeu important à creuser, qu'il y a matière à tirer des enseignements propres à documenter, qui seraient utiles pour d'autres.

Périmètre 2 : capitalisation sur un projet et/ou un programme dans son ensemble

Le deuxième périmètre concerne un projet dans son entièreté. Dans ce cas, l'équipe pourra souhaiter retracer et documenter le déroulé du projet, les choix opérationnels et/ou stratégiques faits qui expliquent ce déroulement, les grands enseignements et les recommandations retenues.

Périmètre 3 : capitalisation transversale (thématique, géographique et/ou institutionnelle)

Le troisième périmètre concerne des capitalisations croisées et analyses transversales entre plusieurs projets, au sein d'une unité, d'un pôle, d'un département ou de l'agence. Ce type de capitalisation vise à valoriser et/ou améliorer les pratiques. En interne, il s'agit de creuser des thématiques précises sur la manière de fonctionner de l'agence en se basant sur les expériences d'une grappe de projets. Il peut aussi s'agir de thématiques hors projet. En externe, ce genre de capitalisation peut donner une visibilité sur une expertise spécifique sur un secteur ou dans une région d'intervention d'Expertise France.



(531) Comme défini précédemment dans ce guide (Chapitre 3), la capitalisation est un processus d'identification, d'explicitation, d'analyse, de formalisation et de documentation des expériences ou des connaissances acquises au sein de projets ou de programmes. Elle peut ainsi être résumée comme étant un exercice d'apprentissage visant à tirer et formaliser des leçons et des savoirs acquis lors d'une expérience (activité, projet, programme, partenariat, etc.), puis à les partager et les rendre utilisables par d'autres.

(532) Un format de fiche de capitalisation est proposé dans la boîte à outil du Guide méthodologique pour la capitalisation.

(533) Pour rejoindre le Learning Hub sur la Ruche, vous pouvez vous rapprocher du Coordinateur ou de la Coordinatrice SERA de votre département qui se chargera de vous envoyer une invitation personnalisée. Une fois membre de la communauté, vous pouvez consulter la fiche d'utilisation de la communauté pour faciliter vos recherches d'information et de documentation.

Différents **formats de capitalisation** sont possibles, pour autant qu'ils répondent aux besoins des destinataires et qu'ils permettent de diffuser les messages le plus efficacement possible. La capitalisation peut ainsi prendre la forme d'un rapport de capitalisation, d'un livret, d'une fiche de bonnes pratiques et/ou de leçons apprises, d'une fiche activité, d'ateliers d'échange, d'une vidéo, de témoignages écrits ou filmés, d'infographies, de bandes dessinées, de podcasts, etc.

Une fois finalisé, les **produits de capitalisation** (fiche de capitalisation et autres livrables éventuels) pourront être partagés :

- **en interne uniquement** : dans ce cas, les équipes d'Expertise France sont les seules destinataires et utilisatrices de la capitalisation) et l'objectif principal est l'apprentissage et la constitution d'une mémoire institutionnelle.⁽⁵³⁴⁾
- **en externe** : afin de valoriser l'action et les savoir-faire d'Expertise France (auprès des partenaires, du bailleur de fonds, des acteurs du secteur de l'aide, etc.) et permettre à la communauté d'acteurs travaillant sur les mêmes enjeux et projets similaires de bénéficier des leçons apprises de l'expérience.

Le **Guide méthodologique pour la capitalisation** propose un pas-à-pas détaillé des étapes clés pour réfléchir, lancer et mettre en oeuvre un exercice de capitalisation.⁽⁵³⁵⁾ Il est associé à une série de ressources et d'outils (modèles, check-lists et exemples) prêts à l'emploi ou pour inspirer les initiatives de capitalisation à venir.⁽⁵³⁶⁾



(534) Un espace de partage interne des travaux de capitalisation réalisés au sein de l'agence est disponible sur le [Learning Hub](#). Vous pouvez solliciter l'accès à cet espace à travers le Coordinateur ou la Coordinatrice SERA de votre département.

(535) [Guide méthodologique pour la capitalisation](#)

(536) Ces outils sont mentionnés au fil du document et sont regroupés dans un kit outil accessible sur Magellan, La Ruche et sur le serveur.

Communiquer sur les résultats du projet

Une fois l'ensemble des activités finalisées, la phase de clôture doit permettre de recenser l'ensemble des actions de communication réalisées dans le cadre du projet afin de pouvoir rendre compte de ce qui a été fait au regard de ce qui était prévu dans le plan de communication initial (lorsqu'il existe). Cette phase doit également permettre de mettre en valeur et de diffuser les résultats du projet, en les rendant accessibles et utilisables par les principales parties prenantes ainsi que par tous les autres acteurs potentiellement intéressés (élus, acteurs de la société civile, universités, centres de recherche, agences de coopération, grand public, etc.). Communiquer sur les résultats du projet à travers différentes modalités (article, communiqué de presse, posts sur les réseaux sociaux, etc.) doit permettre une meilleure appropriation de ce qui a été réalisé (par exemple faire connaître au plus grand nombre l'existence d'un nouveau service ou la mise en place de nouvelles normes techniques), encourager les parties prenantes à engager de nouvelles initiatives ou à s'impliquer dans des initiatives existantes (effets multiplicateurs), ou bien à utiliser les résultats du projet et à les partager avec leurs réseaux (par exemple les données collectées via le dispositif SERA du projet).

1. CONSOLIDER LES PRODUITS DE COMMUNICATION

Au stade de la clôture, il est tout d'abord demandé d'identifier et de regrouper **l'ensemble des produits et supports de communication développés tout au long du projet** : newsletters mensuelles, posts sur les réseaux sociaux, compte-rendu d'évènement, articles de presse, reportages photo ou vidéo, témoignages de participant, etc. Le recueil et l'archivage de ces éléments dans la base documentaire du projet va permettre de :

- Vérifier le respect des règles de visibilité sur chacune des publications clé (par exemple que le soutien financier du bailleur de fonds a été mentionné dans un article de presse ou que son logo apparaît sur un livrable produit, etc.),
- Justifier la bonne application du plan de communication dans le rapport final remis au bailleur, en détaillant les activités réalisées et le cas échéant en expliquant les écarts constatés avec ce qui était prévu,
- Faire remonter au département de la Communication les produits particulièrement « réussis » pendant le projet afin de pouvoir alimenter la banque de bonnes pratiques de communication de l'agence et inspirer d'autres projets.⁵³⁷

Les **photographies et les vidéos pertinentes et représentatives des activités du projet** peuvent être partagées avec le département de la Communication via [cette marche à suivre](#).

Enfin, la clôture ou le transfert de la gestion (si une stratégie de pérennisation des outils de communication a été définie avec le concours d'un acteur local par exemple) **des éventuels réseaux sociaux ou sites internet associés au projet** doit également être anticipée, ainsi que le paiement anticipé des coûts associés (maintenance, abonnements, community management, etc.) pour éviter toute rupture de service pendant l'éventuelle période de transition.

(537) Vous pouvez les envoyer au département de la Communication à l'adresse suivante : communication@expertisefrance.fr.

2. VALORISER LES RÉSULTATS DU PROJET

La phase de clôture doit également permettre de communiquer largement sur les réalisations (ce qui a été fait) et les résultats du projet (ce qui a changé) afin de valoriser l'action du projet en réponse au(x) problème(s) identifié(s) initialement. En fonction des objectifs initiaux du projet et de ses cibles, un événement de clôture peut être envisagé pour présenter aux partenaires, bénéficiaires et plus largement aux cibles du plan de communication les principaux résultats atteints, et temps forts du projet. Cet événement n'est pas impératif, et l'organisation de celui-ci dépend des priorités accordées à la communication et à la visibilité définies dans la stratégie de communication.

Dans le cadre de l'organisation d'un événement de clôture, les membres du projet devront se rapprocher du département de la Communication pour assurer un bon partage d'information - garantissant des relais de communication efficaces sur les canaux Expertise France - et recueillir d'éventuels conseils et aiguillages de la part de l'équipe communication.

En fonction du contexte et des caractéristiques du projet, cet événement de clôture pourra être restreint aux seules parties prenantes clé ou bien ouvert au grand public. Selon les cas, il pourra viser à :

- **favoriser** l'appropriation des résultats au niveau des institutions concernées ;
- **valoriser** les changements permis par le projet à travers la mise en avant de témoignages de bénéficiaires ou d'acteurs clé du projet ;
- **discuter** avec les parties prenantes des réussites et des défis rencontrés par le projet et recueillir leurs idées pour améliorer les futurs projets ;
- **partager** les principales leçons apprises du projet à travers la restitution des conclusions de l'évaluation finale ou bien des travaux de capitalisation ;
- **célébrer** les réussites du projet et remercier tous ceux qui y ont contribué.

Il est important de choisir le type (séminaire, atelier, retraite, etc.) et le format (durée, nombre de participants, etc.) d'événement qui conviennent le mieux à votre projet, à votre équipe ainsi qu'aux partenaires.⁵³⁸ Les techniques de facilitation utilisées doivent également correspondre à votre public et à vos objectifs pour rendre votre événement interactif et engageant (tables rondes, panel de discussion, travaux de groupe, foire aux projets, facilitation graphique, outils interactifs, etc.).

Enfin, il importe de profiter de cet événement pour **associer pleinement les partenaires publics français et/ou européens** impliqués dans le projet (experts associés, représentants, etc.) ainsi que les membres de l'Equipe France et/ou Europe présents dans le pays concerné afin de valoriser l'apport de l'expertise publique sur le projet/secteur concerné et de mettre en avant le rôle singulier d'Expertise France dans le dispositif de coopération française et européenne.⁵³⁹ La participation de représentants de « haut niveau » d'Expertise France (DT, DO, DG) peut être envisagée au cas par cas, selon l'importance stratégique du projet ou du contexte pour l'agence et après avoir suivi le protocole d'information préalable prévu dans ce cas de figure.⁵⁴⁰

(538) Lorsque ces événements impliquent des relations publiques de haut niveau et/ou de la communication externe avec le grand public, vous êtes invités à les signaler au pôle Communication qui pourra les inclure dans l'agenda des événements phares de l'agence pour favoriser la visibilité du projet en interne.

(539) Certaines réunions stratégiques peuvent requérir la participation de représentants de « haut niveau » au sein du réseau diplomatique français. Dans cette éventualité, vous devez impérativement vous rapprocher de l'équipe du Département Géographique (Coordinateur.trice Régional, Coordinateur.trice Géographique et/ou Directeur.trice Pays) pour bénéficier de recommandations et de conseils pratiques avant d'entrer en contact avec ces interlocuteurs (circuits de communication avec le Poste et le MEAE, protocoles et usages pour les relations institutionnelles, formules de politesse, etc.).

(540) Après vous être également référé aux conseils et bonnes pratiques de la Politique Voyages en matière de réduction de l'empreinte carbone des déplacements professionnels.



Les questions à vous poser pour organiser un événement de clôture

- Pourquoi organiser un événement de clôture ? En quoi cela va-t-il contribuer à l'atteinte des résultats attendus du projet ?
- A quoi cet événement va-t-il servir ? Quels sont les objectifs du projet ?
- Qui participera à l'événement ? Combien d'acteurs clé souhaitez-vous inviter ?
- Définir le format de l'événement : quel type d'événement organiser par rapport aux objectifs, aux délais et aux moyens disponibles ?
- Quels sont les moyens disponibles ? Quel budget doit-on allouer à l'événement ?
- Comment s'assurer que cet événement soit véritablement éco-responsable ?⁵⁴¹
- Comment valoriser l'événement ? Quelle stratégie de communication doit-on mettre en place ?
- Définir un planning des différentes tâches à effectuer : quels sont les délais ?

Au-delà de l'organisation d'un événement de clôture, d'autres activités peuvent permettre de valoriser les réalisations du projet en phase de clôture :

- La **diffusion de posts sur les réseaux sociaux de l'agence** et la mise à jour de la fiche projet figurant sur le site internet de l'agence pour informer le grand public sur ce qui a été permis par le projet (bilan chiffré, réalisations clé, etc.).
- La **diffusion de contenus** (« actu », brève sur Magellan, etc.) afin d'informer les équipes d'Expertise France au siège et dans le monde des principales réalisations du projet et de ses éventuelles perspectives.
- L'organisation d'un **voyage de presse**, la **réalisation d'une interview dans la presse** ou la **publication d'un article sur le projet dans un journal ou un magazine spécialisé** pour partager vos résultats et vos réalisations avec un public plus large.
- L'**organisation d'une exposition** pour présenter des photos, des vidéos, ou d'autres éléments liés au projet.
- La réalisation de **vidéos courtes** ou d'un **film de communication** retraçant la vie du projet ou bien mettant en avant les témoignages d'acteurs clé impliqués dans sa mise en œuvre, en particulier les organismes pourvoyeurs d'expertise publique française ou européenne impliqués dans le projet afin de valoriser l'apport et le rôle singulier des acteurs publics, au cœur du mandat et de la mission d'Expertise France.
- La **diffusion d'une newsletter de bilan ou d'un document de synthèse des réalisations du projet** vers les partenaires et/ou acteurs clé du secteur concerné par le projet.

(541) Voici quelques points clés pour organiser un événement éco-responsable : choix d'un lieu accessible en transports en commun (train, bus, tramway, covoiturage, etc.), recours à du matériel réutilisable, limitation des déchets (bouteilles d'eau, documents remis aux participants, etc.), choix de « goodies » utiles et durables, limitation du gaspillage alimentaire, communication auprès des participants pour promouvoir les pratiques éco-responsables lors de l'événement (gestion de l'eau, air conditionné, etc.), tri sélectif après l'événement, etc. Un Guide pour l'organisation d'événements éco-responsables développé par l'Agence Verte est disponible au [lien suivant](#).

Réaffecter les actifs

Une des opérations de clôture concerne plus spécifiquement la réaffectation des actifs qui ont permis la mise en œuvre du projet, en particulier les installations (bureau de coordination, bureau local, etc.) et les équipements (matériel informatique, véhicules, etc.). Au-delà des obligations contractuelles, la réaffectation des équipements est une étape importante pour assurer la durabilité et l'efficacité des projets mis en œuvre par l'agence. Elle permet tout d'abord de s'assurer que les ressources investies dans le projet sont utilisées de manière efficace et durable. En réaffectant les équipements à d'autres projets ou à des partenaires locaux, on peut prolonger leur durée de vie et maximiser leur impact. De plus, la réaffectation des équipements peut contribuer à renforcer les capacités locales et à favoriser le développement économique et social à long terme. Enfin, cela peut également aider à réduire les déchets et à minimiser l'impact environnemental du projet.

1. FERMER (OU REMETTRE) LE BUREAU

Si le projet s'achève et qu'aucun autre projet - que ce soit la phase 2 du projet actuel ou bien un autre projet d'Expertise France dans le pays - n'est prévu à court terme, il va falloir **préparer la fermeture du bureau du projet**, s'il était seulement occupé par l'équipe projet (c'est-à-dire hors bureau mutualisé). Cette fermeture impliquera notamment les étapes suivantes :

- Résilier le bail en temps utile au regard des dispositions prévues dans le contrat de location⁵⁴²;
- Mettre fin aux éventuels contrats connexes d'assurance locative, d'entretien des locaux, de gardiennage, de maintenance informatique, etc. ;
- Remettre les locaux en état au regard de l'état des lieux d'entrée, le cas échéant en retirant les aménagements réalisés pour le mettre aux standards de l'agence (dispositifs de sécurité, cloisonnement des espaces de travail, panneaux solaires, accessibilité, etc.) ;
- Réaliser l'état des lieux et se faire restituer la caution ou dépôt de garantie.

Si l'équipe projet était positionnée au sein d'un bureau mutualisé, d'une institution partenaire du projet (institution publique, collectivité locale) ou bien auprès d'un membre de l'Equipe France (agence AFD,⁵⁴³ Ambassade, Institut français, etc.), il s'agira de communiquer suffisamment en amont la date de **restitution des surfaces occupées** afin qu'elles puissent être remises en état et mises à disposition d'autres opérateurs ou équipes à l'issue du projet.

2. RÉALLouer LES ACTIFS

En application des règles bailleur et des procédures de l'agence,⁵⁴⁴ les **actifs « projet »** (par exemple les ordinateurs utilisés par l'équipe projet, une ambulance mise à disposition d'un service de santé ou un engin de chantier acquis pour réaliser une infrastructure) qui n'ont pas été cédés pendant la période de mise en œuvre doivent être donnés aux partenaires ou transférés à un autre projet au moment de la clôture du projet. A noter que cela concerne les actifs achetés par EF mais également par les bénéficiaires de subventions.

(542) Vous pouvez pour cela vous appuyer sur le tableau des implantations sur lequel figure les échéances des contrats de bail en cours (avec l'USP lorsqu'il y en a une, ou bien projet « lead » dans le cas d'un bureau mutualisé) : *Cartographie des bureaux d'Expertise France*.

(543) Conformément aux termes de la *Convention-cadre entre Expertise France et l'AFD de mise à disposition de locaux*.

(544) *Procédure de gestion des actifs projet*

Pour cela, on va procéder de la manière suivante :

- **Dresser un inventaire final de tous les actifs « projet »** achetés pendant la durée du projet, en actualisant une dernière fois l'outil de gestion des actifs après avoir effectué un dernier comptage physique. Cette opération permet de contrôler que tous les actifs ont bien été enregistrés dans le stock avec un numéro d'inventaire et de vérifier l'état général de chaque équipement.⁵⁴⁵
- **Déterminer la réutilisation et l'affectation de chaque actif** acheté pendant le projet (transfert vers un nouveau projet ou donation à des partenaires et/ou bénéficiaires) en accord avec les règles bailleur et les procédures agence.
- **Céder les actifs concernés aux partenaires (ou projets) concernés**, après leur avoir fait signer un acte de cession préalablement validé par le DAJ.⁵⁴⁶ Une fois les actifs remis, c'est le bénéficiaire qui en a la responsabilité et la garde en tant que nouveau propriétaire et Expertise France peut donc s'en dédouaner.
- **Informers le (ou les) bailleur(s) de la destination des actifs**, en joignant l'inventaire final du projet au rapport final (ou un inventaire par bailleur en cas de cofinancement). Chaque bailleur ayant ses propres règles et ses propres formats, il conviendra de les assimiler dès le début du projet afin d'anticiper cette phase.

Pour **les actifs « support »** qui ont été utilisés pour mettre en œuvre le projet (par exemple un photocopieur, une imprimante, un véhicule dédié aux déplacements de l'équipe de coordination), il conviendra de soumettre au bailleur de fonds, au moment du rapport final, une proposition de réaffectation de ces actifs (sauf dispositions contractuelles) en fonction de leur état, de la continuité ou de la fermeture définitive du projet. Plusieurs cas pourront alors se présenter :

- **Mettre les actifs au rebut** s'ils ne sont plus en état de marche satisfaisant, tout en observant une vigilance particulière concernant la fin de vie des équipements informatiques.⁵⁴⁷
- **Céder les actifs aux partenaires ou toute autre structure pertinente**, après leur avoir fait signer un acte de cession préalablement validé par le DAJ.⁵⁴⁸
- **Réaffecter les actifs à un autre projet ou bien au bureau mutualisé** (par exemple, un photocopieur ou une imprimante).

En cas de cession ou de réaffectation d'équipement, **les points de vigilance** suivants devront être observés :

- En cas de cession ou de transfert d'équipements informatiques ou téléphoniques, **l'intégralité des données devra être effacée (fichiers, photos, contacts, messages, données de connexion etc.)**.⁵⁴⁹
- Les **contrats d'hébergement numérique** (site internet, abonnement cloud, etc.) peuvent courir sur des échéances qui dépassent la durée du projet, parfois sur plusieurs années. Il faut donc prêter attention à bien aligner ces contrats sur les dates de mise en œuvre du projet et que les coûts soient imputés en temps utile sur le budget du projet. En fin de projet, il faut également bien vérifier que les données stockées (documents, photographies, données RH, etc.) sur des espaces de stockage loués temporairement pour la durée du projet soient sauvegardées sur un autre support, classées puis effacées.
- Les **équipements « sensibles » relatifs à la sécurité** (téléphones satellitaires, balises, radios, etc.) doivent être systématiquement rapatriés au siège, sauf indication contraire.

(545) Et le cas échéant de décider de mettre certains matériels au rebut après avoir édité un *Certificat de mise au rebut*.

(546) *Contrat de cession de propriété*

(547) Dans la mesure du possible, tâchez d'identifier une filière fiable de reconditionnement ou de traitement des déchets sur place, ou bien anticipez leur rapatriement au siège à Paris (idéalement lors d'un déplacement vers le siège). Le DSI d'Expertise France travaille avec Emmaüs Connect pour la réhabilitation des ordinateurs obsolètes et/ou amortis mais en état de fonctionnement en fin de projet. Pour plus d'informations : <https://emmaus-connect.org/>

(548) *Contrat de cession de propriété*

(549) Les certificats de cession ou de mise au rebut devront préciser que les données ont été supprimées des équipements concernés.

Libérer l'équipe projet

Une autre étape clé de la phase de clôture va consister à anticiper la fin de contrat des collaborateurs et collaboratrices recrutés pour la mise en œuvre du projet (équipe « permanente ») afin de pouvoir les libérer à la date de fin du projet, tout en effectuant les opérations de gestion nécessaire à leur départ. Cela suppose tout d'abord de bien connaître les dispositions contractuelles prévues pour les fins de contrat (délais de préavis, solde de congés, indemnités de fin de contrat, etc.), tous contrats confondus (notamment pour les contrats en emploi direct et à travers les sociétés de portage). Lorsque des personnels expatriés ont été déployés sur le terrain, cette étape va également consister à organiser leur retour dans leur pays d'origine, et le cas échéant de leur famille.

1. GÉRER LES FINS DE CONTRAT

La date de fin de contrat des collaborateurs et collaboratrices recrutés au début ou en cours de projet a généralement été alignée sur la date de fin du contrat avec le bailleur - voire sur la date révisée lorsqu'une NCE ou un Top-Up ont été signés - sauf dans le cas du personnel mutualisé au sein d'une USP⁵⁵⁰ et/ou lorsqu'une phase 2 du projet prolonge la précédente.⁵⁵¹ Avant toute chose, il va donc falloir s'assurer que l'ensemble des activités attendues ont été réalisées et que les livrables attendus ont été remis avant la date de fin de contrat. Cela concerne notamment la remise du rapport final par le ou la Chef. fe de projet ou bien encore la préparation du transfert des actifs par le ou la responsable logistique du projet.

Selon les dispositions contractuelles, il faudra ensuite anticiper les opérations suivantes pour l'ensemble du personnel de l'équipe projet, avec l'appui de l'USP lorsqu'elle existe :

- Vérifier que l'ensemble des **compteurs de congés et repos** ont été pris, et le cas échéant, les planifier pendant les dernières semaines du contrat afin de les solder (et ne pas avoir à régler d'indemnité compensatrice de congés payés).
- Résilier les **mandats de gestion et délégations de signature** à la date de fin de contrat des collaborateurs et collaboratrices concernés au sein de l'équipe projet et demander la restitution des moyens de paiement mis à leur disposition (carte bancaire, chéquier, etc.).
- Demander la **clôture des adresses mail** et s'assurer que les données pertinentes contenues dans l'ordinateur et le téléphone professionnels sont bien sauvegardées dans les archives du projet (en évitant les doublons).
- Récupérer auprès de chaque collaborateur ou collaboratrice **le matériel et/ou les équipements professionnels** qui leur avaient été confiés pour l'exercice de leur mission (téléphone/chargeur, ordinateur portable/chargeur/sac, clé USB, badge EF, etc.) et établir un PV de restitution du matériel confié individuellement par le projet. Pour les salariés sur le terrain en CDDU, le matériel est remis soit à l'USP (lorsqu'elle existe) soit envoyé lors de leur retour en France.
- Actualiser la **fiche du personnel** et la transmettre au Département sécurité des opérations (DSO) pour retirer les ex-collaborateurs ou collaboratrices de sa base de données.
- Vérifier que l'ensemble des **feuilles de temps** (timesheets) du personnel a bien été remis et sauvegardé en cas d'audit.
- Etablir les **documents légaux à remettre aux salariés en fin de contrat** (certificat de travail qui atteste de l'emploi occupé par le salarié, reçu pour solde de tout compte, attestation pour France Travail indispensable pour faire valoir éventuellement les droits à l'allocation chômage) :
 - pour les CDDU (salariés sous contrat EF siège), ces documents sont directement placés par les RH du siège dans le coffre-fort personnel du collaborateur (MyPeopleDoc).
 - pour le portage salarial : les bulletins de paie et les attestations sociales sont à récupérer auprès du cabinet de portage, ainsi que les preuves de paiement des salaires, des taxes et des impôts.⁵⁵² Lorsqu'une USP existe, la procédure est gérée directement par le ou la Chargé.e/responsable RH de l'USP.
 - pour les contrats de travail de droit local (emploi direct), la procédure est gérée directement par le ou la Chargé.e/responsable RH de l'USP.

(550) Le personnel occupant des fonctions mutualisées a vocation à opérer de façon permanente en appui aux projets, à condition que le financement du poste soit couvert sur d'autres projets. Dans ce cas, il faut procéder à une actualisation de la clé de répartition de l'USP en s'appuyant sur les projets en cours restant.

(551) Comme rappelé en introduction de ce chapitre, cela signifie que l'équipe projet n'accompagnera généralement pas la clôture du projet jusqu'à son terme, puisque certaines opérations auront lieu après la fin du contrat (rapport financier, audit, etc.) et seront assurées par l'équipe « backstopping » située au siège et/ou l'USP lorsqu'elle existe.

(552) Il est recommandé de récupérer ces documents mensuellement au cours du projet et de ne pas attendre la fin du projet.

- Organiser un **débriefing final** pour les membres clé de l'équipe (notamment le ou la Chef.fe de projet, le ou la Responsable administratif et financière, les Expert.e.s techniques), en visio ou en présentiel. Selon les cas de figure, un rapport de passation ou un rapport de mission peut être exigé afin de conserver la mémoire institutionnelle du projet.
- Anticiper le **reclassement du personnel**, notamment pour les collaborateurs et collaboratrices souhaitant postuler pour un autre projet d'Expertise France dans ou en dehors du pays de mise en œuvre et pour le personnel détaché du siège souhaitant réintégrer le siège d'Expertise France dans un autre emploi en rapport avec leurs compétences. Le cas échéant, la réintégration des fonctionnaires dans leur administration d'origine doit également être anticipée.
- Pour les salariés Expertise France du siège, faire **signer la checklist « départ d'un collaborateur »**,⁵⁵³ après vous être référés au mode opératoire correspondant.

2. ASSURER LE RETOUR DES COLLABORATEURS EXPATRIÉS

En sus des préparatifs de fin de contrat mentionnés précédemment, il va également falloir anticiper certaines opérations spécifiques aux collaborateurs et collaboratrices expatrié.e.s avant leur retour vers leur pays de résidence habituelle,⁵⁵⁴ notamment :

Dans le pays d'expatriation :

- Préparer la logistique du retour du collaborateur (et de ses éventuels ayants-droits) vers le domicile habituel.
- Demander au plus tôt des devis auprès de plusieurs sociétés de déménagement international et anticiper les éventuelles taxes et formalités douanières, selon les règles en vigueur dans le pays d'expatriation (quitus fiscal, dédouanement en franchise de douane, etc.).⁵⁵⁵
- Contacter l'ambassade ou le consulat le plus proche pour restituer la carte d'immatriculation consulaire, demander une attestation de changement de résidence et mettre à jour les registres d'état civil en cas de changements (mariage, enfants...).
- Communiquer la date du départ au propriétaire bailleur afin de ne pas payer de loyer inutile mais attendre d'être bien rentré pour mettre fin au contrat d'assurance habitation.
- Clôturer les comptes bancaires personnels et transférer les fonds.
- Signaler son changement d'adresse à tous les organismes locaux et demander les justificatifs qui seront nécessaires au retour d'expatriation (sécurité sociale, impôts...).
- Organiser la restitution de son passeport de service (et celui de ses éventuels ayants-droits), par courrier ou bien en main propre au « Référent passeport de service » au sein de l'Implantation à l'étranger (impl@expertisefrance.fr), en application de la procédure consacrée au sujet.⁵⁵⁶

A leur arrivée en France, pour les expatriés français :

- Si le régime de base de protection sociale pendant l'expatriation était la CFE, demander son certificat de radiation.
- Contacter la sécurité sociale française (CPAM) afin de demander la réactivation de ses droits en fonction de sa nouvelle adresse en France.
- Déclarer ses impôts auprès des Services des Impôts des particuliers à son retour, en précisant l'adresse de son nouveau domicile.
- Se rapprocher du France Travail de son nouveau domicile pour connaître ses droits, obtenir des conseils d'orientation et, éventuellement envisager une validation des acquis de l'expérience.

(553) *Retour d'expatriation – To do list*

(554) *Selon les besoins, la HRBP peut fournir un appui sur le retour d'expatriation pour les salariés en CDI.*

(555) *Une vigilance particulière doit être observée sur le transfert ou la cession de biens personnels acquis avec des avantages octroyés par EF (ainsi, un véhicule personnel acheté en franchise de douane ne peut être revendu sans s'acquitter des droits de douane, sauf s'il est revendu à une personne disposant des mêmes privilèges).*

(556) *Procédure passeports de service et toute la documentation associée. Afin de sécuriser le processus de restitution, le titulaire doit procéder au préalable au découpage de l'angle supérieur droit du titre afin de le rendre inutilisable. Le passeport est ensuite transmis au ministère de l'intérieur et des outre-mer (MIOM) pour sa destruction. Il est rappelé que le passeport de service ne peut être utilisé que dans le cadre de la mission pour laquelle il a été délivré.*

Effectuer la clôture financière et comptable

Une fois l'ensemble des activités et le budget prévisionnel exécutés, on va pouvoir procéder à la clôture financière et comptable du projet après avoir vérifié que l'ensemble des coûts ont bien été imputés au projet avant la date de fin d'éligibilité. Cette étape va permettre de clôturer les comptes du projet (quand celui-ci n'est pas mutualisé), de préparer le rapport financier puis l'audit final au cours des 2 à 3 mois suivant la date de fin de projet. Ces différentes opérations requièrent de conserver une capacité d'appui financier et comptable minimale au-delà de la durée du projet, que ce soit sur le terrain (lorsqu'une USP existe) ou bien au siège (AP et/ou CP administratif et financier).⁵⁵⁷

1. CLÔTURER LES CONTRATS AVEC LES PARTENAIRES

Parallèlement aux contrats de mise en œuvre évoqués précédemment, clôturer les contrats avec les partenaires de mise en œuvre (« partenaires de groupement », « partenaires bénéficiaires » ou « partenaires techniques ») pour lesquels une rétrocession financière a été octroyée est un préalable à la clôture du projet dans son ensemble. Les dates des conventions avec ces partenaires étant parfois alignées sur celles du contrat bailleur, cela peut constituer une difficulté pour consolider l'ensemble en amont de la remise du rapport final.⁵⁵⁸ Pour cela, il est important de s'assurer que plusieurs éléments clés ont bien été collectés auprès des partenaires signataires d'une convention, et le cas échéant, validés par les personnes compétentes :

- Le contrat de subvention (y compris ses annexes) et ses avenants signés par toutes les parties ;
- L'ensemble des rapports narratifs et financiers intermédiaires, tels que validés par Expertise France ;
- Les outils de reporting financier et des résultats, transmis tout au long de la mise en œuvre du projet, avec validation de ceux-ci matérialisée, si possible ;
- Le rapport narratif et financier final du projet, tel que validé par Expertise France ;
- Les éventuels certificats de donation du matériel utilisé pendant la durée du projet (si ceux-ci ont été transférés au partenaire, dans le cas contraire, le matériel devra être restitué)
- Tout échange écrit clé au cours du projet ;
- Les rapports d'audit réalisés par le partenaire ou par EF pour s'assurer du respect des procédures et contrôles internes du bénéficiaire, notamment lorsque le montant de la subvention (et donc du risque financier associé) est important⁵⁵⁹ et/ou que l'évaluation des capacités du porteur a fait apparaître des lacunes dans le système de gestion.

Par ailleurs, il est important de s'assurer de la **complétude du dossier sur Atlas**, d'une part via l'enregistrement de ces documents clé, mais aussi au niveau des flux de trésorerie du projet : l'intégralité des BâP de régularisation des rapports financiers intermédiaires et de solde de la subvention. Tout **recouvrement de fonds ou paiement de solde** (selon les résultats de l'audit final du projet) doit avoir été effectué et documenté sur Atlas.

(557) Cela peut requérir une validation préalable auprès du bailleur pour rendre ces dépenses de reporting éligibles.

(558) Synchroniser les calendriers de reporting des partenaires vers EF avec le reporting d'EF vers le bailleur peut devenir un vrai casse-tête. En effet, le délai de reporting des partenaires étant également de 60 jours (selon les conditions générales des accords de subventions), cela rend impossible pour EF de remettre un rapport consolidé (et contrôlé) aux bailleurs dans ce même délai. C'est raison pour laquelle il est recommandé de fixer une date de fin des conventions de partenariat avant la date de fin de l'éligibilité des dépenses (idéalement 3 à 4 mois). Lorsque les dates sont strictement alignées, plusieurs solutions peuvent être envisagées au moment de l'établissement de ces conventions : négociation d'un délai de reporting supplémentaire avec le bailleur, réduction du délai de reporting des partenaires en passant de 60 à 30 jours (cela implique de bien le préciser dans les conditions particulières comme dérogation aux CG), désynchronisation légère des calendriers de reporting des partenaires => EF et d'EF=> bailleur.

(559) Toute subvention au-delà de 40 000 € doit justifier d'un audit final portant sur la totalité du périmètre du projet financé dans les 60 jours suivant la date de remise du rapport final.

2. CLÔTURER LA COMPTABILITÉ DU PROJET

En lien avec le prévisionnel de dépenses revu au moment de la réunion de préclôture pour planifier précisément le budget à engager jusqu'à fin du projet, on va tout d'abord vérifier que l'ensemble des dépenses prévues ont été engagées et surtout payées avant la date de fin de l'éligibilité du contrat bailleur. Il faudra pour cela :

- Vérifier que l'ensemble des **encaissements et décaissements à la main de l'équipe projet et/ou de l'USP** ont bien été soldés, en particulier :
 - les dépenses liées aux dernières activités menées (y compris l'éventuel évènement de clôture) ;
 - les paiements dus sur les contrats de mise en œuvre au long cours (notamment les contrats de travaux, les prestations intellectuelle, l'évaluation finale), après avoir dûment réceptionné les livrables et produits attendus⁵⁶⁰ ;
 - le recouvrement de fonds ou le paiement de solde des contrats de subvention (ainsi que les coûts d'éventuels audits finaux à réaliser auprès des partenaires avant le versement du solde).
 - les coûts RH liés aux fins de contrat (solde de congés payés, indemnités de fin de contrat, déménagements, dernière tranche d'honoraires de la société de portage, etc.)
 - le solde des CPS d'expertise individuelle, après avoir réceptionné/vérifié la conformité des livrables et des feuilles de temps (timesheet) et soldé les éventuels ERF ;
 - les éventuelles avances faites aux membres de l'équipe projet ;
- **Reventiler l'ensemble des coûts mutualisés** (bureau, sécurité, etc.) sur la base de la clé de répartition et du montant de la contribution financière à l'USP qui avait été intégrée dans le budget du projet.⁵⁶¹
- **Intégrer l'ensemble des autres coûts payés depuis les services d'appui transverses du siège (et non directement par l'équipe projet)**, notamment :
 - les coûts RH liés aux fins de contrats (assurances, éventuels soldes de congés payés des CDDU internationaux, billets d'avion retour, factures d'hôtel, perdiem, déménagement,⁵⁶² etc.).
 - les billets de transport et autres prestations (hôtel, visas, etc.) commandés par le projet à travers plateforme Voyagiste
 - le matériel informatique commandé à travers la DSI (UGAP)

Par ailleurs, une vigilance particulière doit être observée à ce stade pour vérifier que l'analyse de rentabilité interne (ARI) du projet - initialement validée en CODEV pour préciser les niveaux de marges prévisionnelles - a été scrupuleusement respectée. Le cas échéant, il est demandé à l'équipe de corriger les écarts observés à ce stade, en reventilant si possible certains coûts sur d'autres projets du bureau mutualisé, du pôle ou du département (en particulier les « coûts sièges non-refacturables »). De même, si le projet a bénéficié de l'appui du fonds de soutien au moment du CODEV 0, il conviendra de vérifier que le montant du soutien dont a bénéficié le projet pour combler le déficit anticipé a été strictement respecté.

Une fois l'ensemble de ces dépenses exécutées et incorporées dans le livre des dépenses, la comptabilité du projet pourra être consolidée et servir de base à la préparation du rapport financier final.

(560) Comme détaillé précédemment, cette réception doit être formalisée à travers la signature d'un formulaire de décision de réception ou d'un PV de bonne exécution permettant de confirmer la réception et la validation conforme des marchandises reçus et services fournis.

(561) Au vu des délais de traitement de la comptabilité, il est recommandé d'anticiper cette étape à minima 3 mois avant la date de remise du rapport final pour que l'équipe projet et/ou l'USP puisse avertir la DAF en temps utile.

(562) A noter que les factures liées au retour et au déménagement doivent être fournies par les collaborateurs concernés au plus tard dans les 3 mois suivant la fin du contrat.

3. CLÔTURER LA TRÉSORERIE DU PROJET

Une fois que l'ensemble des dépenses et des encaissements ont été enregistrés dans la comptabilité, on va procéder à un dernier rapprochement bancaire et à un inventaire de caisse de façon à pouvoir comparer les soldes théoriques enregistrés dans les journaux de banque et de caisse avec les soldes réels constatés en fin de projet. Le comptable du projet communique alors à l'unité Trésorerie du siège via le Cloud interne (<https://cloud.expertisefrance.fr>), une version définitive du « pack comptable ».⁵⁶³

La **fermeture du compte bancaire** local peut alors être demandée par le ou la Chargé.e de Projet ou le ou la RAF du projet. Pour cela, l'équipe projet doit avec l'appui de l'unité Trésorerie :

- Vérifier avant le transfert du solde du compte bancaire à clôturer s'il est ouvert dans un pays pour lequel Expertise France a un accord d'établissement (exonération de taxes et frais de clôture)
- S'assurer que le mandataire du compte (généralement le ou la Chef.fe de projet) a engagé les démarches de clôture auprès de la banque avant de quitter le terrain
- Virer le solde restant sur le ou les comptes bancaires vers le compte principal d'Expertise France
- Résilier l'ensemble des mandats de gestion du ou des comptes bancaires au moment du départ de l'équipe projet.

A noter que compte tenu de la difficulté d'ouvrir des comptes bancaires dans certains pays, et dans le cas où c'est le seul compte qu'Expertise France détient dans ce pays (ou si ce compte est géré par l'USP lorsqu'elle existe), la fermeture du compte n'est pas systématique. L'équipe projet est donc invitée à contacter l'unité Trésorerie pour évaluer la pertinence de conserver un compte « dormant » dans le pays concerné. S'il est décidé de conserver un compte, tous les signataires sont retirés et les pouvoirs de gestion de compte sont transférés au siège (DG).



(563) Pour rappel, le « pack comptable » contient les documents suivants : i) le fichier de gestion de trésorerie incluant le journal de banque, le journal de caisse et les demandes d'approvisionnement du (ou des) compte(s) bancaire(s) et de la (ou des) caisse(s) à l'étranger, ii) les scans du rapprochement bancaire et de l'inventaire de caisse signés, iii) le relevé du compte bancaire du mois considéré.

Clôturer le contrat bailleur

Une fois les activités et les dépenses arrêtées, la clôture du contrat bailleur implique la soumission d'un rapport final visant rendre compte de la mise en œuvre du projet à travers la présentation d'éléments narratifs et budgétaires.⁵⁶⁴ Ce rapport intègre généralement une vue d'ensemble de ce qui a été réalisé, une analyse des résultats du projet par rapport aux objectifs initiaux (au besoin étayée par les conclusions de l'évaluation finale du projet) ainsi qu'une analyse financière détaillée. Cette étape requiert également la réalisation d'un audit final des dépenses, de façon à contrôler la bonne utilisation des fonds alloués par le bailleur. Une fois le rapport finalisé et audité, on va pouvoir solder les paiements du contrat bailleur en tenant compte de la consommation totale enregistrée sur le projet.

1. REMETTRE LE RAPPORT FINAL

Le rapport final est le dernier livrable contractuel du projet, généralement dû 180 jours (6 mois) après la date de fin du projet.⁵⁶⁵ Il couvre l'entièreté de la période de mise en œuvre du projet⁵⁶⁶ et permet de faire le bilan de la mise en œuvre du projet en donnant une vue d'ensemble sur les réalisations du projet à travers la présentation d'éléments narratifs et budgétaires⁵⁶⁷. Il est généralement composé des documents suivants :

- Un **rapport technique (ou narratif)**, éventuellement accompagné d'annexes
- Un **rapport financier**, qui comprend les états financiers et l'explication sur l'utilisation des ressources
- Un **rapport d'audit** des dépenses présentées dans le rapport financier (si cela est prévu contractuellement)
- Une **demande de paiement final**

a) Rapport technique (ou narratif)

L'objectif du rapport technique est de fournir au bailleur des informations complètes sur la mise en œuvre de l'action, afin de lui permettre de savoir si le projet a été mise en œuvre conformément au contrat de financement.

Le rapport technique final couvre généralement les aspects suivants⁵⁶⁸:

- Un **résumé des objectifs du projet** et des résultats attendus
- Une **présentation des résultats et des réalisations du projet** et des écarts par rapport aux attentes initiales (en comparant notamment les valeurs initiales et finales des principaux indicateurs du cadre logique)
- L'analyse des **principaux changements opérés**, au regard de la théorie du changement initiale, en particulier au niveau des inégalités de genre identifiées au moment de la conception du projet
- Une **appréciation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la cohérence, de l'impact et de la durabilité du projet** (en s'appuyant le cas échéant sur les constats de l'évaluation finale)
- Une **description des difficultés rencontrées**, l'analyse de leurs causes et les solutions mises en place

(564) La *Politique SERA* de l'agence dispose que chaque projet fasse l'objet d'un rapport final, reprenant les principes communs à la plupart des bailleurs, de sorte qu'il ne soit produit qu'un seul rapport pour le projet et tous les bailleurs/partenaires.

(565) Le calendrier de reporting final est précisé dans la convention de financement signée. Le respect de la date limite de soumission est particulièrement important. En cas de retard de soumission anticipé d'un rapport prévu, l'équipe doit informer par écrit l'autorité contractante en exposant les raisons du retard et en présentant un résumé de l'état provisoire d'avancement, a minima 1 mois avant la date butoir initiale. Si cette obligation n'est pas respectée, le bailleur peut résilier la convention, refuser de verser tout montant en suspens, et recouvrer tout montant indûment versé.

(566) Ainsi, on ne remet pas de rapport annuel couvrant la dernière année du projet, mais seulement un rapport final qui intègre également la dernière période de 12 mois révolue.

(567) Les informations fournies dans les parties narrative et financière, y compris les annexes, doivent être cohérentes et complémentaires.

(568) Avant de le préparer, il est recommandé de prendre connaissance des bonnes pratiques pour la préparation du rapport technique figurant dans le guide.

- Les **leçons apprises et les recommandations** pour les projets futurs (en s'appuyant le cas échéant sur les processus de capitalisation menés au cours du projet)
- Une **synthèse de la situation financière** à la fin du projet, pour faire état des dépenses réelles au regard du budget initial (sous forme narrative)
- Des **annexes** permettant d'illustrer concrètement les réalisations du projet (cadre logique actualisé avec la valeur finale des indicateurs, livrables clé, rapport d'évaluation finale et/ou de capitalisation, etc.).⁵⁶⁹

Ce rapport assure une fonction de redevabilité envers le(s) bailleur(s) et l'agence, mais aussi d'apprentissage collectif. Il peut être discuté en comité de pilotage du projet pour s'approcher le plus possible d'un véritable rapport croisé entre partenaires. Il intègre les principaux éléments des exercices de capitalisation et d'évaluation qui ont pu être menés en phase de clôture : constats, leçons apprises, recommandations. En lien avec le critère Participation du Référentiel projet, ce document (ou une version synthétique/externe) peut être communiqué aux parties prenantes clé.

Systématiquement développé par l'équipe projet avant la date de fin du projet, sous la houlette du ou de la Chef.fe de projet,⁵⁷⁰ il suit le **processus d'élaboration, de contrôle et de validation des rapports**⁵⁷¹ établi en phase de lancement afin de garantir la qualité des rapports narratifs remis. Avant soumission, ce rapport doit être **contrôlé à l'aide de la checklist** proposée.⁵⁷²

b) Rapport financier

La partie financière du rapport final permettra au bailleur de vérifier que les dépenses sont conformes à ses règles et au contrat de financement et donc de déterminer quels coûts sont éligibles.

Le rapport financier est généralement composé de :

- Un **état des dépenses consolidé**, qui permet de faire état de la consommation totale du projet par rapport au budget initial et de la contribution du bailleur de fond (ou de chaque bailleur, en cas de cofinancement).⁵⁷³
- Un **journal des dépenses (ou « grand livre »)** listant l'ensemble des transactions financières réalisées sur la durée du projet,⁵⁷⁴ classées par nature de dépense, dans la devise du compte du projet (qui peut être autre que l'Euro). Il doit permettre au bailleur de rapprocher les dépenses avec le prévisionnel qui apparaissait dans le budget détaillé initial : le total du montant dépensé de chaque rubrique doit correspondre au montant correspondant dans le budget. Il est important de reporter les codes de chaque ligne budgétaire du budget détaillé dans le journal des dépenses afin de faciliter le recoupement par le contrôleur financier puis par le bailleur.

Les informations fournies dans le rapport doivent être complètes, fiables et véridiques. Les coûts déclarés doivent remplir les conditions d'éligibilité et être justifiés par des pièces justificatives pouvant être contrôlées lors de l'audit final (ou d'un audit externe ultérieur).

Le rapport financier est généralement développé par le RAF du projet (ou bien l'USP lorsqu'elle existe) après la clôture de la comptabilité du projet suivant le **processus d'élaboration, de contrôle et de validation des rapports**⁵⁷⁵ établi en phase de lancement afin de garantir la qualité des rapports financiers remis et leur mise en cohérence avec les éléments présentés dans le rapport narratif (ou technique). Avant soumission, ce rapport doit être **contrôlé à l'aide de la checklist** proposée.⁵⁷⁶

(569) Les annexes dépendent aussi des demandes du bailleur et peuvent varier, raison pour laquelle il faut toujours se rapporter au contrat.

(570) Ainsi le rapport narratif doit être remis par le ou la Chef.fe de projet avant la date de fin de son contrat de travail de façon à être disponible au moment de la remise du rapport final au bailleur par le ou la Chargé.e de projet 3 à 6 mois après la fin du projet.

(571) *Procédure d'élaboration, de contrôle et validation des rapports bailleurs*

(572) Vous pouvez pour cela vous référer à la *Fiche de contrôle et de validation des rapports bailleur*.

(573) En cas de subventions sur le projet, le rapport financier final envoyé au bailleur doit comprendre les données financières des bénéficiaires fiabilisées, c'est-à-dire auditées pour les contrats de + de 40K€ ou analysées par l'équipe projet pour les contrats de - de 40K€.

(574) Lorsqu'Expertise France est en lead d'un consortium, l'agence devra déclarer les dépenses engagées par les partenaires, soit en enregistrant leurs factures dans son propre journal des dépenses, soit en joignant les journaux de dépense de chaque partenaire de mise en œuvre au rapport final.

(575) *Procédure d'élaboration, de contrôle et validation des rapports bailleurs*

(576) Vous pouvez pour cela vous référer à la *Fiche de contrôle et de validation des rapports bailleur*.

2. RÉALISER L'AUDIT FINAL DU PROJET

L'audit final du projet est une activité indépendante et objective destinée à **certifier la régularité et la conformité des activités, des dépenses et du fonctionnement du projet**.⁵⁷⁷ Il a pour objectif de déterminer si les dépenses présentées dans le rapport financier ont été réalisées en conformité avec les critères spécifiés par le bailleur et dans tous leurs aspects significatifs (éligibilité, fongibilité des lignes, respect des procédures convenues, etc.), conformément au budget contractuel du projet, au référentiel comptable applicable en la matière et aux procédures du bailleur.

L'audit est généralement réalisé après la date de fin du projet (2 à 3 mois en moyenne)⁵⁷⁸ sur la base du rapport financier comprenant l'ensemble des dépenses exécutées dans le cadre du projet (voir point supra relatif au rapport financier).⁵⁷⁹ Avant de lancer la réalisation de cet audit, vous êtes invités à :

- **Planifier le plus en amont possible les étapes de préparation et de réalisation de l'audit**, à l'aide de l'outil de planification d'audit financier.⁵⁸⁰ A noter que lorsqu'elle existe, l'USP est chargée de coordonner la préparation des audits, en lien avec l'équipe projet.
- Prendre connaissance du **document « RETEX »** qui recense les constats d'audits donnant lieu à des inéligibilités les plus fréquents à EF par type de processus (acheter, payer un fournisseur, mobiliser de l'expertise, etc.) et propose des recommandations très concrètes pour tenter d'y remédier de façon préventive.
- **Mettre à jour et archiver l'ensemble de la documentation du projet** pour être capable de retrouver l'ensemble des éléments qui sont susceptibles d'être demandés par les auditeurs,⁵⁸¹ notamment la documentation administrative et financière du projet (pièces comptables, dossiers d'achat, etc), la documentation opérationnelle (TdRs, rapports, livrables, timesheet, liste de participants, etc.) et l'ensemble des communications avec le bailleur (échanges de courriers, avenants, ANO, etc.).
- Consulter la **checklist d'aide à la préparation des audits**⁵⁸² pour identifier les documents qui sont généralement contrôlés par les auditeurs, selon la nature des dépenses.⁵⁸³
- **Commander l'audit final** en vous référant au contrat-cadre entre EF et le cabinet Grant Thornton.⁵⁸⁴

(577) Vous pouvez vous référer à la procédure dédiée qui a pour objectif de définir le processus de planification, déclenchement et gestion des audits de projets au sein d'Expertise France. *Procédure Gérer les audits projets*

(578) C'est la raison pour laquelle les coûts associés à l'audit sont éligibles au-delà de la fin du projet.

(579) Point d'attention : l'audit final du projet ne doit avoir lieu qu'après les audits des subventions, lorsque le projet en a attribué. Les audits finaux des bénéficiaires doivent avoir déjà été effectués et clôturés en amont, au moment de la remise de leur rapport final.

(580) *Outil de planification d'audit financier*

(581) *Liste pièces justificatives pour audit*. Ces éléments doivent être conservés jusqu'à 6 ans après la clôture financière en cas d'audit externe (notamment sur les contrats UE).

(582) *Check-list des documents pour les audits*

(583) 1. Ressources humaines et frais de missions, 2. Voyages et déplacements, 3. Equipements, fournitures et travaux, 4. Frais de fonctionnement et généraux, 5. Sous-traitance et services, 6. Subvention et autres coûts de sous-traitance.

(584) Le cabinet d'audit externe Grant Thornton, mandaté par EF par le biais d'un contrat cadre, est chargé d'exécuter les missions d'audit au siège d'EF ou à l'étranger. Le prix des audits est défini dans les annexes de l'accord-cadre selon le nombre de lignes comptables estimées.



Quelques recommandations pour faciliter la réalisation des audits

D'une durée moyenne de 3 mois, l'audit final est parfois vécu comme un exercice difficile par les collaborateurs et collaboratrices en charge d'en appuyer la réalisation, notamment lorsque l'équipe projet n'est plus opérationnelle (manque d'historique, mauvais archivage de l'information, difficultés à récupérer certaines pièces justificatives, etc.). Les conseils qui suivent peuvent vous permettre de le préparer au mieux :

- Avant la fin du projet, vous pouvez échantillonner quelques dossiers d'achat sensibles (par exemple au-delà d'un certain montant ou selon la nature des dépenses - travaux, expertise individuelles, etc.) de manière à vérifier les éléments de mise en concurrence et la qualité des dossiers d'achat (conformité des procédures d'achat, qualité, cohérence et exhaustivité des pièces justificatives, existence d'un bon de réception, etc.) et anticiper les éventuelles mesures correctives nécessaires (renforcement de l'utilisation des procédures, recherche de pièces manquantes, demande de justification auprès de l'équipe projet, etc.).
- Les risques d'inéligibles sont beaucoup plus limités si les procédures EF ont bien été appliquées (avec l'utilisation des formulaires adéquats) et que les délégations de signature ont été dûment respectées.
- De façon générale, l'équipe projet doit veiller à conserver systématiquement dans la base d'archives du projet :
 - Les preuves de réalisation des activités du projet, en particulier les livrables experts et autres contrats, les photos des ateliers, les rapports de mission, les rapports de formation, les listes de participants, les bons de livraison, les attestations de service fait, etc.
 - Les pièces de procédure (projet de contrat/avenant, due diligence, ANO, PV, grilles d'analyse, etc.)
 - Les contrats originaux signés et notifiés (et leurs annexes)
 - Les autres actes d'exécution originaux signés et notifiés (avenants, autres modifications, non-reconduction, résiliation, etc.)
- Il faut toujours faire valider votre rapport financier par le contrôle financier avant la réalisation de l'audit (le cadrage SAGE X3 – RF sera demandé par les auditeurs pour vérifier que c'est le cas).
- En cas de difficulté pendant l'audit, la personne référente pour les audits au sein de la Cellule pilotage opérationnel de la DO doit être contactée dès la phase de suspens pour un accompagnement optimal, sans attendre la réception du rapport provisoire d'audit (il y a alors moins de marge de manœuvre et de négociation avec l'auditeur).
- Vous devez obligatoirement prévenir le Chargé de mission Risques opérationnels de la cellule PSO et le pôle RCCI en cas de constat financier supérieur à 10 000 € et formaliser une déclaration d'incident si l'audit fait apparaître des inadéquations potentiels supérieurs à 100 000 €. ⁵⁸⁵

Une fois finalisé, le **rapport d'audit accompagne le rapport final** qui sera remis au bailleur.⁵⁸⁶ Il permet de déterminer le montant exact du solde qui est dû à Expertise France par le bailleur de fonds (ou inversement, en cas de trop perçu). En cas de retard dans les travaux d'audit, il est préconisé d'envoyer séparément le rapport financier au bailleur dans les délais impartis et de le prévenir que le rapport d'audit suivra.

(585) Déclaration d'incident

(586) A noter que dans le cadre de la Gestion déléguée UE, le rapport d'audit final n'est pas toujours obligatoirement à soumettre au bailleur (ce point est à vérifier dans le contrat de financement). Sa transmission ou non au bailleur fait dans ce cas l'objet d'une appréciation par l'équipe - après consultation possible avec les cellules PSO et CCA de la DO.

3. SOLDER LES PAIEMENTS DU CONTRAT BAILLEUR

Selon le type de contrat de financement (gestion déléguée, subvention ou prestation de service) et la modalité de facturation associée (système de « préfinancement » ou bien facturation au « service fait »), l'équipe va alors devoir préparer la demande de versement (ou la facture) finale afin de solder définitivement le contrat bailleur.

Le **montant de cette facture finale**⁵⁸⁷ sera calculé sur la base du montant cumulé des demandes de versement (ou des factures) envoyées avec les rapports financiers intermédiaires précédents et des préfinancements déjà encaissés sur le projet, avec 2 cas de figure :

- Si le montant des préfinancements déjà perçus par EF est plus important que la consommation finale du projet (telle qu'elle apparaît dans le rapport financier final), un remboursement de solde sera effectué par Expertise France en faveur du bailleur à la fin du projet.
- Dans le cas contraire, le bailleur devra procéder au paiement du solde en faveur d'Expertise France.

Le **paiement du solde** sera généralement versé sur le compte bancaire d'Expertise France après que le rapport final (narratif et financier) et le rapport d'audit confirmant la bonne exécution des dépenses aient été validés par le bailleur de fonds.

Le **contrat bailleur pourra alors être clôturé dans Atlas** (module bailleur), après avoir vérifié que l'ensemble des paiements ont été demandés et reçus en temps utile sur le compte bancaire d'Expertise France et que le solde du contrat a été versé avant la date limite de versement des fonds (notamment sur les contrats AFD et C2D).



(587) A noter que quel que soit le type de contrat, le bailleur ne s'attend pas toujours à recevoir une facture EF mais généralement seulement un courrier de demande de versement pour procéder au paiement. Il est néanmoins nécessaire de procéder à l'établissement d'une facture interne (appelée BAF – Bon à facturer, à préparer par le ou la CP) afin de constater le produit en comptabilité. Les principales étapes à suivre ainsi que les actions à réaliser à chaque demande de facturation sont détaillées dans une note spécifique de la DAF (CF01 – Facturation Bailleur – BAF : Bon à facturer).

Clôturer le projet en interne

La clôture interne est la dernière étape du cycle de projet. Elle va permettre de « débrancher » le projet opérationnellement et financièrement puisqu'il ne sera alors plus possible d'imputer de dépenses sur le code projet.

Elle se traduit tout d'abord par **2 étapes de clôture dans Atlas**⁵⁸⁸:

- La **clôture opérationnelle réalisée** par l'équipe projet, c'est-à-dire généralement le ou la Chargé.e de projet au siège. Avant de procéder à cette étape, il ou elle doit s'assurer que les dates de démarrage et de fin des activités ont été mises à jour et que toutes les conditions de la clôture opérationnelle des activités du projet sont réunies (activités terminées, livrables contrôlés, évaluation et/ou capitalisation réalisée, rapport final remis, etc. - cf. paragraphes précédents).

Pour cela, il faut aller dans l'onglet « Clôture » puis cliquer sur « Terminer les activités » dans Atlas. Après avoir cliqué sur « Terminer les activités » un message s'affiche pour rappeler à l'utilisateur la nécessité de mettre à jour les dates clés du projet, cliquez sur « oui ». Le projet passe au statut « Terminé - en cours de clôture ». A noter qu'il est encore possible de saisir des BAP sur le projet à ce stade.

The screenshot displays the 'Clôture' (Closure) section of the Atlas project management system. At the top, a navigation bar includes tabs for 'Informations', 'Dates clés', 'Développement', 'Budget', 'Contractualisation', 'Suivi technique', 'Suivi financier', 'Suivi/Evaluation', 'Clôture' (highlighted with a red box), 'Logs workflow', and 'Documents'. Below this, the 'Clôture' section contains a 'Commentaires' (Comments) area on the left. In the center, there are two buttons: 'Terminer les activités' (highlighted with a red box) and 'Clôturer le projet'. Below these are 'Reprendre le projet' and 'Ré-ouvrir le projet'. On the right side, there are input fields for 'Nom du client', 'Nom et fonction des cadres EF employés', and 'Nature et portée des services fournis'. Additionally, there are two 'Traductions' (Translations) links.

- La **clôture financière** peut alors être réalisée par le contrôleur financier de la DAF, seul habilité à clôturer financièrement un projet. Après avoir effectué les contrôles qui sont de son ressort,⁵⁸⁹ il ou elle intervient dans Atlas pour cliquer sur le bouton « Clôturer le projet ». Après le clic de la DAF sur « oui », le projet passe au statut « Terminé – Clôturé ». Cette intervention de la DAF clôture définitivement le projet. A cette étape, il n'est plus possible de saisir des BAP sur le projet.

(588) Ces étapes sont résumées dans la fiche pratique *Clôturer un projet dans Atlas*.

(589) La DAF contrôle notamment que : a) tous les BAP sont payés b) les BAP d'avance (BAPAVA) sont soldés, c) le journal de dépenses est fiabilisé, d) les factures sont émises et payées par le bailleur.

| Description | |
|------------------------|-----------------------------|
| Modalité d'acquisition | Gré à gré |
| Code projet | 22PSE0C029 |
| Intitulé | test budget initial |
| | Traductions |
| Intitulé court X3 | test BI |
| Statut | TERMINE |
| Stade détaillé | TERMINE - Clôturé |

Le code analytique peut alors être clôturé par le contrôleur financier sur SAGE X3. A noter qu'il ne sera plus possible d'imputer des dépenses sur ce code analytique, mais le code projet demeurera visible dans la liste des projets clôturés pour servir de référence pour réaliser des analyses ultérieures sur le portefeuille de projets de l'agence ou bien en cas d'audit externe réalisé par le bailleur plusieurs années après la fin du projet, etc.

Une **fiche « référence similaire »** synthétisant les principales caractéristiques du projet clôturé (objectif, budget, date de mise en œuvre, partenaires, résultats atteints, etc.) doit alors être rédigée pour réutilisation dans des offres techniques ultérieures portant sur des actions similaires.⁵⁹⁰

Cette dernière étape marque la fin du cycle de projet.

(590) Vous pouvez vous rapprocher de la Cellule Contrats et Achats de la DO pour bénéficier d'orientations à ce sujet.

Dans un souci d'amélioration continue, ce guide méthodologique a vocation à être enrichi sur la base des expériences et des contributions des équipes d'Expertise France. Vous pouvez partager vos propositions d'amélioration à l'adresse suivante : **gestion-projet@expertisefrance.fr**

Agence publique, Expertise France est l'acteur interministériel de la coopération technique internationale, filiale du groupe Agence française de développement (groupe AFD). Deuxième agence par sa taille en Europe, elle conçoit et met en oeuvre 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

EXPERTISE FRANCE

40, boulevard de Port-Royal - 75005 Paris - France

🌐 expertisefrance.fr

✉ x.com/expertisefrance

🌐 linkedin.com/company/expertise-france

📘 facebook.com/expertisefrance