

**Appels à projets, marchés publics... dans tous les cas, le porteur de projet doit remplir un formulaire qui va rendre compte de sa démarche et se préparer à défendre son projet.**

**Ce qui compte avant tout, c'est de connaître les règles du jeu et quelques principes fondamentaux de la gestion de projet.**

**Point sur ce qu'il est préférable de conseiller au créateur à cette étape ● ● ● ● ●**

# OBTENIR UN FINANCEMENT EUROPÉEN

## Outils et Ressources

### **S**e familiariser avec les règles du jeu et le vocabulaire

#### ► Les règles du jeu au démarrage

Un projet est toujours porté par une structure (personne morale) et non une personne physique, et la demande de concours est conçue dans le but :

- de déterminer la qualité de l'engagement du porteur de projet (c'est aussi vrai dans le cas de réponse à appel d'offres) ;

**Il est nécessaire de situer son projet par rapport aux priorités européennes, et ensuite de le doter d'un argumentaire solide. Pour cela, il est préférable de connaître la programmation en cours, les règles du jeu afférentes à chacun des fonds et ... la terminologie particulière employée !**

- d'évaluer l'opportunité du projet au regard de la programmation visée (régionale, nationale, européenne) ;

- d'apprécier l'éligibilité des dépenses prévisionnelles et la construction du plan de financement.

Par ailleurs, c'est la demande de con-

cours qui sera reprise pour établir la convention et ses annexes, en cas d'acceptation du dossier présenté. La façon dont elle est remplie et le mode de fonctionnement du projet décrit dans le dossier vont alors devenir conventionnels et serviront de base aux contrôles ultérieurs. Il est donc primordial de bien comprendre les enjeux des différentes parties d'une demande de concours.

Pour finir, il est bon d'avoir en mémoire que les financements européens peuvent intervenir pour tout ou partie du projet de création ou de développement d'une structure. En d'autres termes, rien n'est exclu : bâtiments, matériel, promotion, démarche qualité, produit, événementiel...

#### à savoir

Les fonds structurels interviennent en remboursement. Prévoir de la trésorerie sur 18 à 24 mois est donc indispensable !

Il faut identifier la valeur ajoutée de l'intervention européenne, résoudre les problèmes tels qu'ils se posent aux publics et aux territoires visés, prendre en compte ce qui existe déjà et l'enrichir !

Dans tous les cas, les fonds européens maximisent le sens et les résultats de l'action visée et permettent aussi de mieux répondre aux attentes du fonds visé (FSE, FEDER...).

#### ► Un point de méthode

Invitez le créateur à dresser une liste de questions qui peuvent révéler les opportunités ou les problèmes auxquels peut répondre une opération, un produit, sa nouvelle structure... Et rappelez-lui qu'il se devra de préciser son projet en une série d'objectifs et d'enjeux !

**Étape 1 :** Le projet doit être défini comme une réponse à une appréciation la plus objective possible de la réalité (réalité de l'environnement - conjoncture, marché, concurrence -, réalité des points forts et faiblesses de la structure et/ou du secteur).

📄 Source : *Repère Avise - Questions européennes n° 1. « FSE et acteurs de l'ESS : l'essentiel de la programmation 2007-2013 »*. Téléchargement depuis le site de l'Avise : [www.avise.org](http://www.avise.org)

## COMMENT FAIRE ?

### Conseils pour préparer le dépôt d'un dossier dans le champ culturel

■ 1. Observez et décryptez les enjeux et évolutions européens dans votre domaine artistique, votre secteur professionnel, votre société ou sur votre territoire.

Quelles sont les recherches en cours, les formes artistiques émergentes ? Quelles sont les mutations professionnelles qui caractérisent votre secteur à l'échelle européenne ? Quels sont les problèmes et défis européens auxquels vos territoires (local, régional, transfrontalier, etc.) ont à répondre aujourd'hui ?

■ 2. Analysez plus précisément l'impact direct de ces enjeux et évolutions sur votre structure et vos pratiques. Quels sont les facteurs les plus déterminants à court, moyen et long terme ? Quels sont ceux qui auront le plus d'impact ? Quels sont *in fine* vos principaux enjeux européens ?

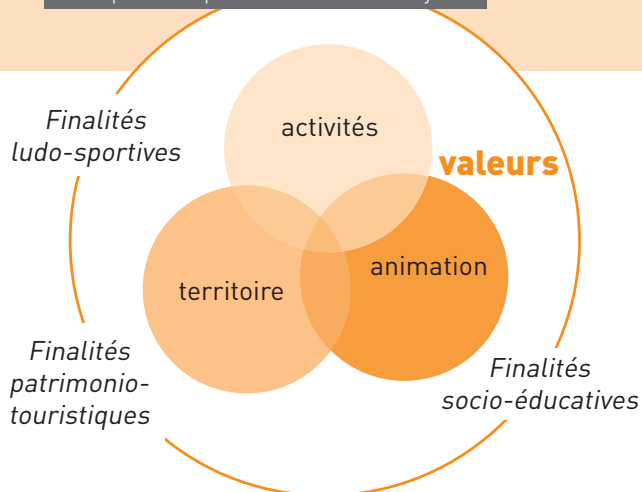
Ceci vous permettra de définir un cadre de projet qui soit le plus pertinent possible !

📄 Source : [www.relais-culture-europe.org](http://www.relais-culture-europe.org)

Tableau de définition des enjeux

Nature des enjeux	Enjeux prioritaires	Enjeux secondaires
Identité/Valeur		
Orientation/Priorités		
Marché/Concurrence		

Exemple de cadre de définition  
d'un produit sportif en termes d'enjeux



**Partir des orientations stratégiques de la structure et descendre jusqu'au projet est le meilleur conseil à donner au créateur...Ça peut lui permettre, en plus, de réaliser que sa stratégie n'est pas encore très claire !**

**Étape 2 :** Mesurer la cohérence du projet par rapport à la structure en termes :

- d'identité/valeurs;
- d'orientations/priorités ;
- de positionnement concurrentiel/marché.

#### ► Les mots pour le dire

Considérée comme un des points sensibles de l'accès à ce type de financement, la connaissance du « jargon » communautaire s'impose.

**Actions innovatrices :** les fonds structurels européens peuvent financer, à l'initiative de la Commission européenne, et dans la limite de 0,40 % de leur dotation annuelle respective, des actions innovatrices au niveau communautaire. Ces actions comprennent des études, des projets pilotes et des échanges d'expérience.

**Additionnalité :** afin d'assurer un impact économique réel, les crédits des fonds structurels européens ne peuvent se substituer aux dépenses structurelles publiques et doivent être au contraire additionnels. (cf. art. 11 du règlement général n° 1.260 sur les fonds structurels européens).

**Cofinancement public :** contribution, généralement sous forme de participation financière au plan de financement d'un projet à subventionner par une aide européenne, provenant d'une collectivité publique (État, collectivités locales ou territoriales et établissements publics....) et constituant la contrepartie publique nationale à l'aide européenne. En effectuant les contrôles par sondages sur les opérations, les États membres s'efforcent de vérifier que le cofinancement national approprié a réellement été fourni (art. 11 R. 438/2001).

**Comité de pilotage :** rassemble représentants politiques et cadres de direction des partenaires

concernés sur les finalités et orientations stratégiques du projet. C'est la bonne animation de ce comité par le « pilote » qui va garantir l'implication technique, humaine et financière des structures représentées. Un engagement qui est aussi la garantie de voir réalisées ultérieurement des opérations en conformité avec les objectifs poursuivis par le projet : une meilleure prise en compte de l'environnement, le maintien ou le développement de l'emploi...

**Cumul d'aides publiques directes (règle de) :** le décret du 16 décembre 1999 relatif aux subventions de l'État pour des projets d'investissement a « fixé » un taux plafond à hauteur de 80 % de cumul des aides publiques sur un projet d'investissement, y compris l'aide européenne pour les dossiers cofinancés. Des dérogations à cette règle existent, demandées par les ministères par grands types d'opérations et faisant l'objet de décrets dérogatoires. Pour le cumul des aides aux entreprises, voir la circulaire du Premier ministre du 8 février 1999.

**Programmes opérationnels (PO) :** sur la base du cadre politique et réglementaire européen, les États membres ont élaboré leur Cadre de référence stratégique national (CRSN) en tenant compte de leurs propres besoins. Le CRSN a ensuite été décliné en une série de programmes techniques venant préciser les modalités de mise en œuvre. Il s'agit des programmes opérationnels.

**Efficacité (d'un programme) :** appréciation des effets par rapport aux objectifs du programme cofinancé par des fonds structurels européens et évalué. Une action sera efficace lorsque les objectifs ont été atteints.

**Efficienc e (d'un programme) :** appréciation des effets réalisés par rapport aux intrants (financiers ou administratifs) mobilisés, c'est-à-dire la manière dont les intrants ont été économiquement convertis en produits, résultats ou impacts. Le même résultat aurait-il pu être obtenu avec moins de ressources, ou plus de résultats auraient-ils pu être obtenus avec les mêmes ressources ?

**Maître d'ouvrage :** entité porteuse définissant objectif, calendrier et budget du projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un projet, appelé ouvrage. Le maître d'ouvrage peut faire appel à une maîtrise d'ouvrage déléguée pour l'aider à définir clairement ses besoins et vérifier auprès du maître d'œuvre si l'objectif est techniquement réalisable. On parle d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

**Maître d'œuvre :** entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser le projet, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées dans le cadre d'un contrat ou d'une convention. La maîtrise d'œuvre est responsable des choix techniques. Le maître d'œuvre a la responsabilité de désigner le chef de projet ou pilote.

Pour la réalisation de certaines tâches du projet, le maître d'œuvre peut faire appel à une entreprise externe, on parle alors de sous-traitance (prestataire).

**Partenaires :** la qualité du projet dans sa mise en œuvre et son exploitation repose sur la mobilisation des partenaires concernés. Seul un projet compris en des termes définis et partagés peut mobiliser les acteurs concernés à l'échelle territoriale pertinente du projet.

C'est leur clarté et leur cohérence avec les finalités des acteurs concernés qui vont garantir l'implication aux niveaux politique, technique, administratif, et la mobilisation des moyens humains et financiers, nécessaires à leur réalisation ultérieure. À ce stade, l'échelle territoriale du projet est identifiée. Elle va conditionner la mobilisation des partenaires aux bonnes échelles.

#### Pour en savoir +

@ [www.europe-en-france.gouv.fr](http://www.europe-en-france.gouv.fr)

#### BON à SAVOIR

#### La « valeur ajoutée »

Cette expression renvoie à deux idées pour le FSE :

- **Faire plus :** cette optique, si elle est privilégiée, revient à agir sur des éléments purement quantitatifs

(plus de demandeurs d'emploi accueillis, par exemple). Elle suppose des indicateurs de suivi sans lesquels la justification du « plus » sera périlleuse. Organisez votre système de suivi en conséquence !

- **Faire mieux :** ce qui signifie améliorer la qualité d'intervention de l'association en proposant une action inédite ou l'amélioration d'actions existantes.

Il est préférable d'envisager une « valeur ajoutée » (ou plus-value) qualitative, même si l'aspect quantitatif n'est pas à négliger. Les deux approches peuvent bien évidemment être combinées.

Attention, prenez garde à ne pas confondre « valeur ajoutée » et « innovation ». Une action proposée dans un dossier peut être la reconduction d'une activité existante qui prévoit des ajustements destinés à en améliorer les résultats. Dans ce cas, c'est la méthode de travail adaptée qui sera innovante, pas l'action en tant que telle. (...) Un travail sur le changement de pratiques permettra de garantir un « mieux », à défaut de justifier d'une action « innovante ».

La notion d'innovation est relative. Dans les projets FSE, l'innovation n'est pas obligatoire, même si elle constitue une des priorités transversales de l'UE (dans le cadre de la programmation des fonds structurels 2007-2013).

## C oncevoir le projet : les points clés

On appelle « conduite de projet » l'organisation mise en œuvre pour que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre réponde aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévues. D'une façon générale, elle a pour objectif d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité en correspondance avec des finalités et des objectifs stratégiques préalablement acceptés par un groupe de partenaires.

Dans la phase conception, il faut veiller à ce que le porteur de projet concentre toute son énergie sur la mobilisation des partenaires ainsi que la préparation comptable et financière de son projet.

**Plus l'opération est complexe, plus sa réalisation dans de bonnes conditions dépendra de la qualité de la mise en œuvre de la phase de conception !**

### 1. Mobiliser les partenaires

La mobilisation de partenaires est une étape fondamentale. Elle est toujours mentionnée dans les dossiers et elle s'avère souvent indispensable à la bonne réalisation des projets proposés, surtout dans le champ des activités visées par le guide.

**La mobilisation des partenaires est au cœur de la réussite du projet. Elle doit permettre d'éviter la mise en situation de concurrence entre les acteurs et les structures, ce qui va à l'encontre des intérêts à terme des structures comme des territoires concernés !**

Elle passe par la clarification des engagements des partenaires et la nature de leurs engagements. Elle nécessite aussi de répartir les rôles. Elle doit se traduire à terme par l'établissement de conventions qui fixent les termes du partenariat ou/et dans un premier temps de lettres d'engagement de principes.

**Cette étape est d'autant plus difficile que la cohérence du projet /à l'identité et à la politique de la structure et / aux projets et acteurs du territoire n'est pas appréhendée en amont !**

Exemple de tableau de recensement des partenariats dans le sport

Partenaires	Nature du partenariat	Type de formalisation	Implication	Finalité poursuivie
<b>Ministère des Sports</b>	stratégique et financier	lettre d'engagement	comité de pilotage	image
<b>Conseil régional</b>	stratégique	convention	comité de pilotage	image
<b>Conseil général</b>	financier et stratégique	convention	comité de pilotage	image et développement de la pratique sportive
<b>Communauté de Communes</b>	technique	courrier	comité technique	politique
<b>PNR</b>	matériel et stratégique	cahier des charges PNR/ autorisation	comité de pilotage et comité technique	contrôle et politique (sensibilisation à la préservation environnementale)

**Il est conseillé de « régler » en binôme les termes du partenariat, avant de mobiliser l'ensemble des partenaires potentiels pour que les rencontres collectives permettent d'avancer au plus vite et au mieux !**

Les échanges, formels comme informels, permettent d'arrêter un projet dans des termes qui conviennent à tous les partenaires. Il suffit parfois d'une seule réunion collective, mais il en faut souvent plus.

## COMMENT FAIRE ?

### ... pour améliorer l'appui/conseil à ce stade

- 1. Analyser la demande du porteur de projet pour lui proposer un accompagnement adapté ou l'orienter vers une structure compétente.
- 2. Créer un climat de confiance et « désacraliser » l'accès aux fonds structurels pour aider le créateur à différentes étapes de son projet.
- 3. Se préparer à promouvoir une vision réaliste et globale du territoire pour orienter le projet dans le sens des priorités européennes et des orientations prioritaires du territoire.
- 4. Faciliter la mise en relation des partenaires avec le porteur de projet pour l'aider à mobiliser les ressources techniques, financières et méthodologiques nécessaires à la réalisation de son projet.

### 2. Réaliser un prévisionnel

La réalisation initiale d'un budget prévisionnel précis, accompagné

**C'est un point majeur de l'accès aux fonds européens qui passe par la capacité du porteur de projet à s'appuyer sur une comptabilité analytique !**

d'un outil de suivi adapté, permet de « gérer » les aspects financiers et budgétaires du début de la réalisation jusqu'au bilan.

## COMMENT FAIRE ?

### ... pour aider le créateur à prévoir une gestion budgétaire et financière rigoureuse : conseils pratiques

- 1. Analyser précisément les attentes des financeurs potentiels pour argumenter correctement le dossier de demande de financement.
- 2. S'assurer de pouvoir disposer d'une comptabilité analytique en interne avant de déposer des demandes de fonds européens.
- 3. Veiller à ce que les montants demandés couvrent l'investissement humain de la gestion de ce type de dossiers.
- 4. Ne pas oublier d'intégrer les mises à disposition de biens et de personnes ou le bénévolat dans les budgets.
- 5. Réaliser une fourchette haute et une fourchette basse du budget intégrant des variations possibles de subventions (ou de contributions liées au nombre de participants pour une manifestation sportive ou culturelle).
- 6. Mettre en place un outil de suivi administrativo-comptable adapté à la complexité des fonds gérés et veiller à disposer d'une proximité de travail avec la personne qui aura en charge cette mission.
- 7. Ne pas oublier de respecter la règle des appels d'offre, pour les prestations et matériels achetés ou loués.
- 8. Ne pas oublier de mettre en place un suivi de trésorerie bien souvent nécessaire.
- 9. Le projet écrit est souvent le seul outil dont le financeur disposera pour évaluer le projet : soigner la forme et soigner le fond !

**Dans un contexte de rationalisation budgétaire publique, les montants récoltés, quels que soient les financeurs concernés, renvoient à la qualité de préparation de l'opération et à l'opportunité qu'elle représente pour les partenaires financeurs !**

## PAROLE D'EXPERT

Animer et gérer un projet financé par les fonds européens exige de la méthode et beaucoup de rigueur. Les règles qui régissent les fonds européens sont assez strictes et plusieurs niveaux de contrôles subsistent.

Dès lors, pour mener à bien un projet, l'accompagnateur doit rappeler au créateur potentiel quelques principes de base qu'il devra respecter :

« Écrire ce qu'on va faire » : à quel(s) besoin(s) non couvert(s) répond mon projet ? Quelles sont les actions envisagées ? Quelle plus-value se dégage de l'apport des fonds communautaires ? Dans cette première phase de renseignement du dossier de demande de concours, il convient d'être précis et de s'assurer que son projet correspond aux orientations de l'Union européenne

(programmes opérationnels pour les fonds structurels ; cahier des charges pour les appels à projets, etc.).

« Faire ce qu'on a écrit » : si votre demande de concours fait l'objet d'un avis favorable, respecter ensuite dans la phase de réalisation ce qui a été décrit conformément à la demande de concours (et qui figure dans la convention signée avec l'autorité de gestion).

« Écrire ce qu'on a fait » : une fois l'action réalisée, afin de justifier les dépenses engagées, dans cette phase de remise de bilans auprès des autorités de gestion, expliquer clairement les actions menées. Tout écart devra être justifié.

Farbod KHANSARI

Responsable des questions européennes à L'Avise. [www.avise.org/europe](http://www.avise.org/europe)

### Le dépôt du dossier

#### ► Quelques règles

Le rédactionnel doit être compréhensible pour un lecteur extérieur, qui ne connaît pas forcément le champ d'intervention de ce type de créateur. Il est donc recommandé d'éviter le vocabulaire propre à un métier ou à un secteur d'activité.

à savoir

Le dossier FSE comporte une rubrique où doivent être mentionnés les résultats attendus : conseillez au créateur d'être modeste sur le niveau estimé des résultats attendus, assurez-vous que ceux-ci soient mesurables, et invitez-le à se limiter à ce qui est nécessaire au dépôt de son dossier. Rappelez-vous que ces résultats attendus figureront dans la convention.

**La qualité et le soin apportés à la rédaction du dossier sont prépondérants. Ils vont engager le déposant pendant toute la durée de la mise en œuvre de son opération !**

### ► La démarche d'évaluation

Mettre en place une procédure d'évaluation pour garantir la qualité du projet est attendu, quelle que soit la nature du projet.

à savoir

L'évaluation apparaît aujourd'hui comme indispensable dans le champ public. Elle répond à cinq impératifs :

■ **Utilité-pertinence** : c'est le fait que l'évaluation produise de l'information compréhensible et utile, non seulement pour les décideurs mais aussi pour les autres protagonistes de la politique publique ;

■ **Fiabilité** : l'évaluation doit être « digne de confiance ». Cela renvoie à l'exactitude des informations collectées ;

■ **Objectivité** : l'objectivité s'entend comme le fait que les conclusions de l'évaluation n'ont pas été influencées par les préférences personnelles ou les



positions institutionnelles des responsables de l'évaluation ;

■ **Possibilité de généralisation :** il s'agit de savoir dans quelle mesure les conclusions portées sur les effets d'une action publique à partir d'observations faites sur un certain type de terrain pendant une période donnée peuvent être étendues à d'autres situations, à d'autres contextes différents ;

■ **Transparence :** outre l'exigence d'un exposé complet et rigoureux des méthodes mises en œuvre, ce critère inclut l'idée que l'évaluation doit expliciter son propre « mode d'emploi » et ses limites.

Source : [www.evaluation.gouv.fr](http://www.evaluation.gouv.fr)

**Attention, un système d'évaluation trop orienté vers l'aspect financier ne fournit pas assez de données opérationnelles. Il ne faut pas confondre bilan et évaluation !**

### ► Définitions

Accompagner un candidat dans le dépôt d'un dossier européen passe par un temps de découverte et d'appropriation des termes usuels dans ce type de démarche. En voici quelques-uns :

**Enjeu, finalité :** ce à quoi le projet entend répondre. Donne le sens du projet.

**Axe stratégique :** dans un contexte connu, le porteur de projet posera les termes de la problématique à laquelle il est confronté, puis il choisira ses champs d'intervention prioritaires en vue de résoudre les problèmes identifiés : ce sont ses axes stratégiques. Ceux-ci seront ensuite déclinés en objectifs opérationnels.

## COMMENT FAIRE ?

### ... pour choisir les bons indicateurs ?

**1.** Rechercher des indicateurs pertinents, peu nombreux, aisément calculables, et significatifs quant à leur portée explicative.

■ La circulaire du 28/12/1998 relative aux politiques publiques d'évaluation privilégie « les évaluations visant à répondre à des questions claires, permettant d'aboutir dans des délais brefs à des réponses précises susceptibles de conduire à des décisions opérationnelles. »

Source : [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

**2.** Ne pas perdre de vue tous les aspects du projet :

■ **Coût :** ce qui est nécessaire à la réalisation du projet (y compris la mise à disposition de matériel, de ressources humaines...).

■ **Temps :** ne pas oublier que la mesure du temps des politiques européennes n'est pas toujours celle des partenaires du projet et, *a fortiori*, celle du créateur.

■ **Qualité :** niveau de qualité perçu par le client/bénéficiaire – interne ou externe – exprimé en termes compréhensibles et mesurables (% , par exemple).

■ **Résultats attendus,** méthodes retenues dont l'application est envisagée, ainsi l'impact prévisionnel de ces méthodes sur la structure, le public et/ou le territoire.

**3.** Différencier ce qui relève strictement du suivi, et ce qui relève de l'évaluation :

■ **L'indicateur de suivi** permet d'appréhender des réalisations, qu'elles soient physiques (avancement du projet...) ou financières (niveau de programmation...).

■ **L'indicateur d'évaluation** sert à comparer les résultats (incidences immédiates) et les impacts (effets à moyen et long termes) du projet (ou de la politique) par rapport aux objectifs poursuivis et aux moyens mis en œuvre.

### Exemple de fiche de suivi

<b>Rappel du projet</b>	Identification du projet :		
	Responsable du projet :		
	Objectif du projet :		
	Échéancier :	Date de lancement :	Date de fin :
	Budget alloué :	Fonctionnement :	Investissement :
<b>Réalisations</b>	Étape en cours :		
	Réalisation de la période :		
	Problèmes rencontrés :		
	Solutions mises en œuvre :		
<b>Résultats</b>	État d'avancement/ planning prévisionnel :		
	Budget réalisé/ budget prévisionnel :	Fonctionnement :	Investissement :
<b>Recalage du projet</b>	Propositions d'ajustement :		
	Nouvel échéancier :	Prochaine échéance :	Date de fin :
	Nouveau budget :	Fonctionnement :	Investissement :

**Objectif opérationnel :** ce que l'on souhaite atteindre, au regard des enjeux, besoins et problèmes. Chaque objectif opérationnel se décline en plan d'actions.

**Moyens :** financements, ressources matérielles et humaines mobilisées pour la réalisation du projet.

**Réalisations :** actions effectuées dans le cadre du projet, le premier niveau à valider.

**Niveau de réalisation :** actions effectuées et niveau de consommation du budget.

**Résultats :** effets directement liés aux réalisations du projet.

**Résultats attendus :** les résultats souhaités que vous définissez et communiquez en début d'action.

**Efficacité :** mesure de l'atteinte des objectifs.

**Conformité :** écarts entre le prévu et le réalisé. Si le FSE accepte ces écarts, il est impératif de pouvoir les expliciter quand c'est le cas.

**Efficience :** rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.

**Pertinence :** adéquation entre les objectifs choisis et les besoins de la problématique à traiter.

**Cohérence :** adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs. Cohérence interne et externe à l'action.

**Impacts :** effets des actions menées sur le public, la problématique visée, les dispositifs. ■

*La démarche présentée ici rend compte de quelques-uns des points abordés par l'Avisé dans son Cahier n° 6 intitulé « Associations et fonds européens : comment gérer et financer votre projet », et par Relais culture Europe dans son « Guide à l'usage des acteurs culturels ».*