

**Formation professionnelle continue 2086**  
**ARDEC Languedoc-Roussillon**

**Fonds européens pour la Culture**  
6-10 octobre 2008, Montpellier

**Dossier pédagogique**

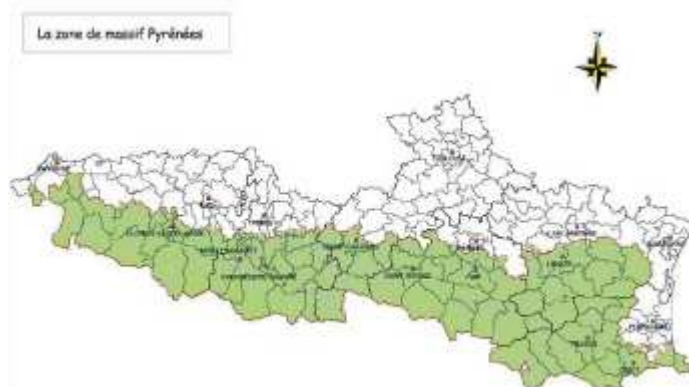
## Sommaire

<b>A. Objectif 2 : Compétitivité régionale et Emploi.....</b>	<b>36</b>
A.1. Programmes opérationnels pluri-régionaux.....	36
A.1.a. Massif des Pyrénées.....	36
A.1.b. Plan Rhône .....	38
A.1.c. Massif Central .....	40
A.2. Objectif 3 : Coopération .....	35
A.2.a. transfrontalière : INTERREG IV A Espagne-France-Andorre.....	35
A.2.b. transnationale : INTERREG IV B-Sudoe (Sud-Ouest Européen) .....	37
A.2.c. transnationale : INTERREG IV B-MED.....	39
<b>B. Programmes d'Action Communautaire .....</b>	<b>35</b>
B.1. Culture (2007-2013).....	35
B.2. Media 2007 .....	37
B.3. Jeunesse en Action.....	39
B.4. Education et Formation tout au long de la vie .....	42
B.5. L'Europe pour les citoyens .....	46
B.6. 7ème PCRD, programme Coopération, thème TIC.....	48
<b>C. Glossaire .....</b>	<b>35</b>
<b>D. La conduite de projets européens.....</b>	<b>37</b>
D.1. Quel est le rôle de l'organisation dans un projet ? .....	41
D.1.a. Définition des rôles.....	41
D.1.b. Constituer des équipes nationales et européennes.....	42
D.1.c. Comment mettre en place et faire fonctionner un système de communication ? ...	43
D.1.d. Comment mettre en place un système d'information et de suivi ? .....	44
D.2. La toile de fond d'un projet européen .....	45
D.2.a. Les caractéristiques des équipes transnationales de projets .....	45
D.2.b. Le travail de projet en tant que travail d'équipe .....	46
D.2.c. Avant de commencer : motivation et bénéfices .....	46
D.2.d. Comment organiser les réunions de projets européens ? .....	48
D.2.d.1. Buts et objectifs.....	48
D.2.d.2. Les réunions « clés » au cours du cycle de vie d'un projet .....	48
D.2.d.3. Planification des réunions .....	48
D.2.d.4. Conduite des réunions .....	49
D.2.e. Quelle est l'importance des dispositions financières et juridiques ?.....	52
D.2.e.1. Les liens contractuels .....	53
D.2.e.2. Dispositions contractuelles avec la Commission européenne .....	53
D.2.e.3. Accords avec les institutions nationales et les sponsors.....	55
D.2.e.4. Liens contractuels avec les partenaires du projet .....	55
D.2.e.5. Les tâches liées à la gestion financière .....	57
D.2.e.6. Planification et réajustements du budget.....	57
D.2.e.7. Répartition et versement de la subvention .....	57
D.2.e.8. Règlement et enregistrement des coûts .....	58
D.2.f. Rapports.....	60

## A. Objectif 2 : Compétitivité régionale et Emploi

### A.1. Programmes opérationnels pluri-régionaux

#### A.1.a. Massif des Pyrénées



Contribution FEDER	19,158 M€
Taux de co-financement	50%
PO Midi-Pyrénées	Axe 4 : <a href="http://www.datar-pyrenees.gouv.fr/fr/pratique/librairie/form_telecharger/?id=281">http://www.datar-pyrenees.gouv.fr/fr/pratique/librairie/form_telecharger/?id=281</a>
DOMO Midi-Pyrénées	<a href="http://www.datar-pyrenees.gouv.fr/fr/pratique/librairie/form_telecharger/?id=282">http://www.datar-pyrenees.gouv.fr/fr/pratique/librairie/form_telecharger/?id=282</a>
Dossier de demande de subvention	<a href="http://www.europe-en-midipyrenees.eu/web/europe/2063-monter-un-projet-avec-le-feder.php">http://www.europe-en-midipyrenees.eu/web/europe/2063-monter-un-projet-avec-le-feder.php</a>
Opportunités « culture »	<p><b>Axe IV : Dynamiser le développement du massif des Pyrénées à travers une politique interrégionale équilibrée et durable</b></p> <p><b>Mesure 1</b> : Mise en oeuvre d'un développement économique respectueux des ressources naturelles.</p> <p><b>Sous-mesure 1</b> : La recherche d'un équilibre durable de l'offre touristique pyrénéenne</p> <p>Actions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organisation et coordination des acteurs touristiques à travers la mise en œuvre d'une animation territoriale et l'élaboration d'un programme d'accompagnement portant sur des missions de conseil, d'assistance et d'ingénierie en matière de tourisme, sur les problématiques de professionnalisation, d'engagement de démarches qualité reconnues dans le cadre du plan qualité tourisme, de montage de projets individuels et collectifs, de marketing... ;</li> <li>▪ développement des activités pratiquées tout au long de l'année, spécifiées dans le positionnement du pôle (thermoludisme, activités sportives et de loisirs, <b>découverte de l'environnement naturel et patrimonial...</b>) et permettant une meilleure répartition et un étalement des flux touristiques.</li> <li>▪ <b>préservation, valorisation et organisation des sites remarquables pyrénéens ainsi que des richesses</b></li> </ul>

**patrimoniales** du massif situés dans des secteurs sensibles et qui connaissent une forte fréquentation touristique.

- **création et animation d'itinéraires touristiques couvrant la totalité ou une partie significative du massif**
- stratégie pluriannuelle de communication pyrénéenne cohérente et articulée avec les dispositifs propres à chaque région

**Mesure 3** : La coordination et la mise en réseau des acteurs pyrénéens

**Sous-mesure 1** : Attractivité et ingénierie pyrénéenne

Actions

- appui aux dispositifs renforçant les échanges et les partenariats entre les filières pyrénéennes de production, les réseaux de PME, les centres de recherche et les pôles scientifiques situés généralement hors du massif.
- actions d'animation interrégionales qui concourent au développement de l'emploi dans les domaines du commerce, de l'artisanat, de l'industrie, des services et à l'accès du massif des Pyrénées aux technologies de l'information
- soutien à la mise en réseau des acteurs
- investissements, expérimentations et services innovants nécessaires à l'attractivité du massif des Pyrénées

Gestion - Contact

**Préfecture de la région Midi-Pyrénées**

Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (SGAR)

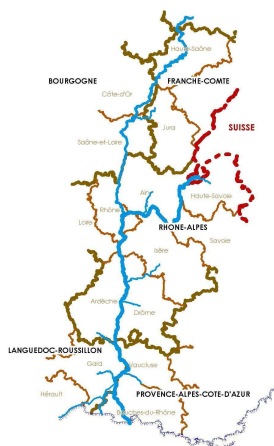
Mission gestion des programmes européens

1 place Saint-Etienne

31038 Toulouse Cedex 9

Tél. : 05 34 45 3319

## A.1.b. Plan Rhône



Régions concernées	Bourgogne, Franche-Comté, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes
Contribution FEDER	33,8 M€
Taux de co-financement	50%
Opportunités « culture »	<p><b>Axe II – Réduire la vulnérabilité des populations et des activités en zone inondable</b></p> <p>Objectif 2 : Réduire la vulnérabilité des occupants des zones inondables : biens et activités économiques</p> <p>2-3 Réduire la vulnérabilité des activités économiques</p> <p>...Par ailleurs, le <b>développement de projets culturels</b> sera recherché. Il s'agit à la fois de lieux ou objets de mise en valeur du patrimoine rhodanien, des paysages et des milieux qui permettent d'asseoir une connaissance et culture du fleuve nécessaires pour développer des pratiques préventives sur le risque: sentiers découverte, valorisation du patrimoine lié à la navigation... conçus en adéquation avec la problématique de prévention du risque inondations. Ces projets permettraient également de favoriser la valorisation des zones inondables comme milieu environnemental et aménité du territoire, qui permettent un développement alternatif à l'urbanisation. Ils induiraient un travail de sensibilisation et de rapprochement des riverains avec le fleuve permettant de montrer les atouts aussi bien que les contraintes (aléa inondations) de sa proximité....</p> <p><b>Axe III – Savoir mieux vivre avec le risque par la mobilisation des populations et le développement des outils innovants</b></p> <p>Objectif 2- Se donner des nouveaux moyens de développer en chacun la culture du risque</p> <p>2-3 Bâtir et développer une stratégie de communication commune</p> <p>Exemples d'actions : <b>Utiliser les activités culturelles et le patrimoine rhodanien</b> comme support de communication sur la culture du risque</p>

Autorité de Gestion - Contact **Préfecture de la région Rhône-Alpes**  
Secrétariat Général pour les Affaires Régionales  
Site **[www.rhone-alpes.ecologie.gouv.fr](http://www.rhone-alpes.ecologie.gouv.fr)**

### A.1.c. Massif Central



Régions concernées	Auvergne, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes
Zones éligibles	<a href="http://www.massif-central-diact.gouv.fr/data/pdf/Communes_Massif_central.xls">http://www.massif-central-diact.gouv.fr/data/pdf/Communes_Massif_central.xls</a>
PO Massif central	<a href="http://www.massif-central-diact.gouv.fr/">http://www.massif-central-diact.gouv.fr/</a>
DOMO Massif central	<a href="http://www.massif-central-diact.gouv.fr/data/pdf/DOMO_V2_10_06_08.pdf">http://www.massif-central-diact.gouv.fr/data/pdf/DOMO_V2_10_06_08.pdf</a>
Formulaire de demande de subvention	<a href="http://www.massif-central-diact.gouv.fr/data/docs/formulaire_subvention_modifie.doc">http://www.massif-central-diact.gouv.fr/data/docs/formulaire_subvention_modifie.doc</a>
Contribution FEDER	40 M€
Taux de co-financement	50%
Opportunités « culture »	<p><b>AXE 1: Accueil de nouvelles population - Accompagner les politiques d'accueil des entreprises</b></p> <p><b>Mesure 1.2</b> Soutenir le maintien et le développement des services aux habitants et aux entreprises            Action 4 : valorisation du patrimoine culturel et de l'identité territoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ démarches territoriales d'actions culturelles, de valorisation et de promotion du patrimoine à caractère plurirégional (plus particulièrement l'archéologie celte et gallo romaine...);</li> <li>▪ actions de synergie et de mise en réseau de créations contemporaines (musiques traditionnelles, musiques actuelles....);</li> <li>▪ promotion de l'identité culturelle, facteur de modernité et de singularité du massif;</li> <li>▪ diffusion et production culturelle à l'échelle interrégionale (au moins 3 régions);</li> <li>▪ études sur des projets précis répondant à une problématique Massif (domaine de la formation....).</li> <li>▪ les sites phare emblématiques du Massif central (un par région en lien avec la mesure 2.4 quand le caractère touristique est dominant).</li> </ul>

## **AXE 2 : Création de richesses - Conforter les atouts économiques du Massif central**

### **Mesure 2.4** – Valoriser le potentiel touristique du Massif Central

Action 1 : construction et promotion des offres touristiques Massif central

Exemples de projets finançables : actions de construction d'offres « identitaires », comme par exemple l'Aubrac ou la Vallée de la Dordogne, organisées en filières/territoires correspondant aux attentes des clients ; actions de promotion en France et à l'étranger des offres touristiques du Massif central: mise en marché des offres avec des moyens de communication modernes et puissants en au moins deux langues étrangères, ciblés en fonction des régions et des populations à atteindre: portails Internet, démarches auprès d'opérateurs, **plan média, politique d'image et de communication**, workshops...

Illustration possible (actions audiovisuelles, publications, multimédia)

## **AXE 3 : Attractivité et accessibilité du territoire - Assurer une attractivité équitable aux territoires : mobilité, environnement, TICE**

### **Mesure 3.2** - Développer les infrastructures de communications électroniques et leurs usages

Action 1 : développer les usages collectifs des TIC à l'échelle plurirégionale : services au public, services innovants, services aux entreprises

Exemples de projets finançables : études, mise en réseau, projets expérimentaux transposables à l'échelle du massif, partage d'outils numériques pour le développement des usages TICE favorisant le développement durable (tourisme, **patrimoine**, économie résidentielle...)...

### **Mesure 3.3** - Valoriser les richesses environnementales du Massif Central

Action 1 : constitution et renforcement de la connaissance

Exemples de projets finançables : soutien à la constitution ou au renforcement d'inventaires (atlas de la flore du Massif central, répertoire de zones humides et tourbières du massif par exemple) ; aide à la constitution ou au renforcement d'observatoires structurés à l'échelle du massif et reconnus au niveau européen ; expérimentation d'un dispositif innovant de qualification environnementale des territoires, investissements matériels, réseau des parcs...

Illustration possible (éco-musées, éditeurs, publications...)

Contacts **Conseils régionaux – Préfectures de département**  
Secrétariat Général pour les Affaires Régionales

Site <http://www.massif-central-diact.gouv.fr>

## A.2. Objectif 3 : Coopération

### A.2.a. transfrontalière : INTERREG IV A Espagne-France-Andorre



Départements éligibles **Espagne** : Gipuzkoa, Navarra, Huesca, Lleida, Girona

**France** : Pyrénées-Atlantiques, Hautes-Pyrénées, Haute-Garonne, Ariège, Pyrénées-Orientales

Départements contigus à la zone éligibile **Espagne** : Barcelone, Tarragona, Zaragoza, La Rioja, Bizkaia et Álava

**France** : Aude, Tarn, Tarn et Garonne, Gers et Landes.

PO POCTEFA <http://www.poctefa.eu/FCKeditor/UserFiles/File/POfr.pdf>

Guide de gestion de projets [http://www.poctefa.eu/filestmp/f2dd29a4-e552-42ea-a90b-dc8588d428bb/fr\\_guide\\_de\\_gestion\\_de\\_projets.doc](http://www.poctefa.eu/filestmp/f2dd29a4-e552-42ea-a90b-dc8588d428bb/fr_guide_de_gestion_de_projets.doc)

Contribution FEDER 168 M€

Taux de co-financement 65%

Fonctionnement par appels à projets

Opportunités « culture » **Axe 3- Améliorer la qualité de vie des populations à travers des stratégies communes de structuration territoriale et de développement durable**

3.2.- Structuration territoriale en matière de services d'intérêt général, de culture, de santé, d'éducation, d'inclusion sociale et d'égalité des chances

3.2.2 - Valoriser le patrimoine culturel commun et promouvoir les activités et la création artistiques, ainsi que l'échange d'acteurs culturels et la connaissance des différentes histoires et traditions de la frontière. Une attention particulière est portée à la promotion des langues, nationales et régionales.

**Actions de sensibilisation, de diffusion et de promotion des activités artistiques** et de la culture vivante.

**Actions en matière artistique et culturelle par la mise en réseau** des opérateurs culturels, encourageant ainsi la

création et les échanges artistiques dans la zone transfrontalière.

Autorité de gestion (AG) **Consortium de la Communauté de Travail des Pyrénées**

C/ Ramón y Cajal

7 Torre del Reloj

22700 JACA

Espagne

Tél: +34 974 36 31 00

Tlc : +34 974 35 52 29

Mél : [info@ctp.org](mailto:info@ctp.org)

Site : [www.ctp.org](http://www.ctp.org)

Secrétariat Technique Conjoint (STC) **Secrétariat Technique Conjoint (STC)**

Consortio de la Communauté de Travail des Pyrénées

Palacio de Congresos de Jaca

Avenida Juan XXIII, 17

22700 JACA (HUESCA)

España

Tél : + 34 974 35 60 73

Tlc :+ 34 974 35 52 29

Site [www.poctefa.eu](http://www.poctefa.eu)

## A.2.b. transnationale : INTERREG IV B-Sudoe (Sud-Ouest Européen)



Territoires éligibles	<p><b>Espagne</b> : tout le territoire sauf les îles Canaries</p> <p><b>France</b> : Aquitaine, Auvergne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes</p> <p><b>Portugal</b> : tout le territoire continental</p> <p><b>Royaume-Uni</b> : Gibraltar</p>
PO Sudoe	<a href="http://www.languedoc-roussillon.pref.gouv.fr/programmeseuropeens/prog2007_2013/pdf/po_sudoe2007sept26.pdf">http://www.languedoc-roussillon.pref.gouv.fr/programmeseuropeens/prog2007_2013/pdf/po_sudoe2007sept26.pdf</a>
Le Guide du promoteur	<a href="http://www.interreg-sudoe.eu/FRA/57/biblioteca_ficheros/Guide-Porteur-Projet.pdf">http://www.interreg-sudoe.eu/FRA/57/biblioteca_ficheros/Guide-Porteur-Projet.pdf</a>
Contribution FEDER	99,4 M€
Taux de co-financement	75%
Fonctionnement	par appels à projets
Opportunités « culture »	<p><b>Axe 1 : Promotion de l'innovation et création de réseaux permanents de coopération en matière technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer la recherche dans le domaine des technologies et les expériences pilotes avec une possibilité de transfert de résultats.</li> <li>▪ Configurer des réseaux dans le domaine du SUDOE pour la création, l'échange et le transfert d'innovations et de nouvelles connaissances.</li> </ul> <p><b>Axe 3 : Intégration harmonieuse de l'espace du SUDOE et amélioration de l'accessibilité aux réseaux d'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promouvoir des conditions d'équilibre territorial dans l'accès aux infrastructures de communication, à la société de l'information et aux connaissances.</li> <li>▪ Actions pour étendre l'utilité des TIC vers des zones de grand intérêt social, comme l'hygiène, l'éducation, la <b>culture</b> et l'administration en général.</li> </ul> <p><b>Axe 4 : Promotion du développement urbain soutenable</b></p>

### en utilisant les effets positifs de la coopération transnationale

- Utiliser les synergies entre les zones urbaines et rurales pour impulser le développement soutenable du SUDOE, par le biais de l'association de ressources et connaissances.
- Augmenter le dynamisme socio-économique des municipalités et régions SUDOE à travers leur inclusion dans des réseaux de coopération.
- Constitution et développement de réseaux urbains et régionaux destinés à promouvoir une image transnationale dans un champ spécifique (tourisme, ressources historiques et culturelles, etc.).
- Associations transnationales qui regrouperont des intérêts communs, comme le développement d'un réseau d'opérateurs touristiques
- Valoriser le patrimoine culturel avec intérêt transnational et l'identité de l'espace SUDOE.
- Revalorisation d'éléments transnationaux du patrimoine historique et culturel à caractère physique
- Récupération et protection de monuments du patrimoine culturel, qui pourraient être reliés par des liens transnationaux
- Valorisation des principaux axes du SUDOE qui présentent une double vocation culturelle et touristique
- Développement de circuits thématiques
- Actions de restauration et d'animation du petit patrimoine rural et local.
- Appui à la création d'activités culturelles liées au patrimoine et à la promotion de la culture contemporaine
- Création d'installations chargées d'augmenter la mise en valeur du patrimoine historique (musées, centres thématiques et autres infrastructures culturelles)

Autorité de gestion (AG) **Comunidad Autónoma de Cantabria**  
 Dirección General de Economía  
 Calle Hernán Cortes, nº9, 6ª planta E  
 39003 SANTANDER  
 Espagne  
 Tél : +34 942 20 79 07  
 Tlc : +34 942 20 79 13  
 Mél : aug@interreg-sudoe.org

Secrétariat Technique Conjoint (STC) **Secrétariat Technique Conjoint (STC)**  
 Calle Jesús de Monasterio, nº25,  
 3ª planta izqd,  
 39008 SANTANDER  
 Espagne  
 Mél : stcsudoe@interreg-sudoe.eu  
 Tél : +34 942 23 83 62  
 Tlc : +34 942 23 84 28

Site <http://www.interreg-sudoe.eu/FRA>

## A.2.c. transnationale : INTERREG IV B-MED



Territoires éligibles	les <b>régions côtières et méditerranéennes</b> de neuf États membres (Chypre, Espagne, France, Grèce, Italie, Malte, Portugal, Royaume-Uni et Slovaquie).
PO Med	<a href="http://www.programmemed.eu/fileadmin/PROG_MED/PO_Med/POMED_adopte_20-12-07.pdf">http://www.programmemed.eu/fileadmin/PROG_MED/PO_Med/POMED_adopte_20-12-07.pdf</a>
DOMO Med	<a href="http://www.programmemed.eu/fileadmin/PROG_MED/PDF/Document_de_mise_en_oeuvre.pdf">http://www.programmemed.eu/fileadmin/PROG_MED/PDF/Document_de_mise_en_oeuvre.pdf</a>
Contribution FEDER	193,19 M€
Taux de co-financement	75%, pour Chypre, Malte et la Slovaquie 85 %
Fonctionnement	par appels à projets
Opportunités « culture »	<p><b>Axe prioritaire 1 : Renforcement des capacités d'innovation</b></p> <p><b>Objectif 1.1. : Diffusion des technologies innovantes et des savoir-faire</b></p> <p>Outre les innovations scientifiques et techniques, une attention particulière doit être portée sur les innovations non technologiques, sur les progrès de la société de la connaissance et sur les activités de la nouvelle économie qui représentent un potentiel de croissance important pour les régions méditerranéennes (services aux entreprises, design, média, communication, marketing, création, mode...)</p> <p><b>Objectif 1.2. : Renforcement des coopérations stratégiques entre acteurs du développement économique et autorités publiques</b></p> <p>Soutien aux initiatives transnationales visant à favoriser le développement durable ainsi que la modernisation, la diversification et l'adaptation de secteurs économiques traditionnels de l'espace Med (agriculture, <b>tourisme</b>, écotourisme...);</p> <p><b>Axe prioritaire 4 : Promotion d'un développement polycentrique et intégré de l'espace Med</b></p> <p><b>Objectif 4.1. : Coordination des politiques de développement et amélioration de la gouvernance territoriale</b></p> <p>Promouvoir la collaboration transnationale entre systèmes territoriaux situés à des échelles différentes (villes, métropoles, îles, espaces ruraux, territoires isolés,...) pour améliorer la mise en réseau des services et favoriser l'émergence de stratégies d'action communes (transports, planification territoriale, tourisme durable, <b>gestion du patrimoine naturel et culturel</b>, ...)</p> <p><b>Objectif 4.2. : Renforcement de l'identité et valorisation des</b></p>

**ressources culturelles pour une meilleure intégration de l'espace Med**

## Actions possibles

- Développement de réseaux transnationaux et partage des modalités et des moyens de gestion des pôles culturels (espaces urbains, centres historiques, districts culturels, sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, etc.) ;
- Promotion des initiatives transnationales valorisant le rôle du patrimoine historique et des ressources culturelles (matérielles et immatérielles) dans une perspective de développement territorial intégré ;
- Soutien aux échanges d'outils et développement de stratégies communes pour la mise en oeuvre de services culturels innovants ; promotion d'initiatives culturelles permettant d'accroître l'attractivité économique des territoires (ex. tourisme d'affaire, congrès, salons, conférences, festivals, événements thématiques, tourisme éducatif, tourisme médical,...) ;
- Diffusion des expériences permettant une valorisation économique des ressources culturelles et patrimoniales locales et régionales ;

Autorité de gestion (AG)

**Région Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Direction Générale Adjointe des Relations Internationales et des Affaires Européennes

27, Place Jules Guesde

13481 MARSEILLE Cedex 20

Tél : +33 4 88 10 76 14

Tlc : +33 4 91 57 55 05

Mél : aug-med@regionpaca.fr

Secrétariat Technique  
Conjoint (STC)**Secrétariat Technique Conjoint (STC)**

Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

27, Place Jules Guesde

13481 MARSEILLE Cedex 20

Tél : +33 4 91 57 52 96 (ou 5133)

Tlc : +33 4 91 57 53 13

Mél : stc-med@regionpaca.fr

Site <http://www.programmemed.eu>

## B. Programmes d'Action Communautaire

### B.1. Culture (2007-2013)

---



Pays éligibles	les États membres de l'UE; les pays de l'EEA (Islande, Liechtenstein, Norvège); les pays candidats à l'adhésion à l'UE (Croatie, Turquie et Ancienne République Yougoslave de Macédoine), ainsi que la Serbie.
Budget/période	400 M€
Taux de cofinancement	50 %
Fonctionnement	par appels à projets, calendrier 2008-2013 <a href="http://eacea.ec.europa.eu/culture/guide/calendar_en.htm">http://eacea.ec.europa.eu/culture/guide/calendar_en.htm</a>

#### En bref **Trois objectifs...**

- favoriser la **mobilité transfrontalière** des personnes travaillant dans le domaine de la culture;
- encourager la **circulation transnationale** des productions culturelles et artistiques ;
- promouvoir le **dialogue interculturel**.

#### **... et trois volets**

1. **Le soutien aux actions culturelles** : coopération dans le cadre de projets culturels et artistiques. Il comprend trois sous-catégories :
  - **Projets pluriannuels** couvrant une période de trois à cinq ans.
  - **Mesures** couvrant une période maximale de deux ans.
  - **Mesures spéciales** liées à des actions emblématiques dont l'envergure et la portée sont considérables (ex. **Capitales européennes de la culture**)
2. **Le soutien aux organismes culturels** : à l'échelle européenne.
3. **Le soutien aux activités d'analyse et de diffusion** :
  - Des **analyses** dans le domaine de la coopération culturelle et de l'élaboration de politiques.
  - Les **points de contact culturels dans chaque pays membre**
  - Le **recueil et la diffusion** d'informations pour permettre aux opérateurs culturels d'exploiter les résultats des précédents projets financés par l'UE.

Géré par **Agence exécutive "Education, Audiovisuel et Culture" (EACEA)**

Programme Culture (2007-2013)

Avenue du Bourget 1

(BOUR 04/02)

1140 Bruxelles

Belgique

Tlc : + 32 2 292 13 29

Mél : [EACEA-P5@ec.europa.eu](mailto:EACEA-P5@ec.europa.eu)

Site : <http://eacea.ec.europa.eu/index.htm>

Point de Contact Culture (France)

**Relais - Culture - Europe**

132, rue du Faubourg Saint Denis

75010 PARIS, France

Pascal BRUNET, Directeur

Tél : 01 53 40 95 12 -

Tlc : 01 53 40 95 19

Mél : [info@relais-culture-europe.org](mailto:info@relais-culture-europe.org)

Site : <http://www.relais-culture-europe.org>

Site [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc411_fr.htm)

Exemples de projets soutenus

**Looping** (2008)

Chef de file : Uzès Danse (Uzès, 34)

+ sur site [www.euromedinculture.eu](http://www.euromedinculture.eu)

Créer un réseau européen de productions chorégraphiques et de circulation des oeuvres de jeunes artistes dans le domaine de la danse. Favoriser le transfert de compétences entre artistes, intellectuels et professionnels de la culture européens expérimentés et la jeune génération de chorégraphes et d'administrateurs. Former des jeunes administrateurs/trices européens dans le domaine de la production et de la diffusion des oeuvres chorégraphiques en Europe. Susciter la rencontre des jeunes chorégraphes européens avec les publics spécifiques à chaque pays coorganisateur et au pays partenaire.

**Musiques interdites par les dictatures nationale socialiste et stalinienne** (2008)

Chef de file : Association pour le Forum Culturel autrichien (Marseille, 13)

Création d'un réseau à toutes les Musiques Interdites en Europe et réhabiliter parallèlement les musiques interdites par le nazisme et le stalinisme. Le projet a pour objectif la conception et la production d'un projet de Musiques Interdites dans chaque pays renforcés par un programme d'échanges d'expertise et de savoir-faire des métiers afférents. Les compositeurs voués aux solutions finales par les dictatures deviendront les acteurs d'une culture et d'une citoyenneté européenne tandis que les transferts de savoirs et compétences transfrontaliers permettront d'assurer la pérennité de leur réhabilitation. Musique Interdites 2008/2009 s'inscrit dans la perspective d'une candidature de la Ville de Marseille au titre de Capitale Européenne 2013.

## B.2. Media 2007



Pays éligibles	les États membres de l'UE; les pays de l'EEA (Islande, Liechtenstein, Norvège); les pays candidats à l'adhésion à l'UE (Croatie, Turquie et Ancienne République Yougoslave de Macédoine), ainsi que la Serbie.
Budget/période	755 M€
Taux de cofinancement	50 %
Fonctionnement	par appels à projets, calendrier 2008-2013 <a href="http://eacea.ec.europa.eu/culture/guide/calendar_en.htm">http://eacea.ec.europa.eu/culture/guide/calendar_en.htm</a>

- En bref **Les objectifs généraux :**
- préserver et mettre en valeur la diversité culturelle et son patrimoine cinématographique et audiovisuel, en garantir l'accès aux citoyens européens et favoriser le dialogue interculturel;
  - accroître la circulation des œuvres audiovisuelles européennes à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne;
  - renforcer la compétitivité du secteur audiovisuel européen dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel;

Géré par **Agence exécutive "Education, Audiovisuel et Culture" (EACEA)**  
Rue Colonel Bourg 135/139  
1140 Evere  
Belgique  
Tél : +32 2 296 35 96  
Tlc : +32 2 299 92 14  
Mél : [EACEA-P8@ec.europa.eu](mailto:EACEA-P8@ec.europa.eu)  
Site : <http://eacea.ec.europa.eu/index.htm>

MEDIA Desk (France) **MEDIA Desk France**  
9 rue Ambroise Thomas  
75009 PARIS  
Tél : 01 47 27 12 77 -  
Tlc : 01 47 27 04 15  
Contact : Nathalie Chesnel  
E-mail : [info@mediadeskfrance.fr](mailto:info@mediadeskfrance.fr) -  
Site Web : <http://www.mediadeskfrance.fr>

**MEDIA Antenne Marseille**  
**Antenne MEDIA Grand Sud**  
Région Provence-Alpes-Cote d'Azur  
Hotel de Région – 27, Place Jules Guesde  
13481 Marseille Cedex 20  
Contact : Isabelle NOBIO  
Tel : 04 91 57 50 57 (Poste 67 08)  
Tlc : 04 91 57 54 15

Site [http://ec.europa.eu/information\\_society/media/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/information_society/media/index_fr.htm)

#### Exemples de projets soutenus **Sélection 2002-2003**

**Diffusion TV** - 4,123 millions d'euros ont été attribués dans le cadre de l'appel à propositions de MEDIA Plus pour le soutien à la Diffusion à 23 coproductions européennes impliquant au moins 2 diffuseurs. Parmi les projets retenus : 13 documentaires pour un montant total de soutiens s'élevant à 1,178 million d'euros, 5 projets d'animation (1,640 million d'euros) et 5 fictions (1,305 million d'euros). Sur l'ensemble de ces projets, 5 émanent de sociétés de production françaises :

- 2 projets d'animation : Delta State de Alphanim et Norman Normal II de Téléimages,
- 2 documentaires de création : The House of Saud de Alegria et Her Islam ? de Unlimited,
- 1 fiction : Les Parents Terribles de Faria Films.

**Développement** - 1,285 millions d'euros viennent d'être accordés dans le cadre du soutien au développement. Parmi les 28 sociétés européennes soutenues, 5 sont d'origine française : Le Petit Bureau et Mona Lisa Production, aidées au titre du slate-funding, Bizibi, Mandarin Films et Zor Films chacune soutenue pour le développement d'un projet isolé de fiction.

Depuis le début de l'année, ce sont déjà plus de 4 millions d'euros qui ont été distribués pour le développement de projets. La catégorie la plus soutenue demeure la fiction. Viennent ensuite le documentaire, l'animation et le multimédia. Le soutien au catalogue de projets représente quant à lui un peu plus de 20% des aides.

**Soutien sélectif à la distribution** - 3,838 millions d'euros ont été attribués dans le cadre de l'appel à propositions relatif au soutien sélectif à la distribution de long-métrages pour le financement de 102 campagnes de distribution transnationales.

Parmi les 67 sociétés aidées, 4 distributeurs français ont bénéficié de ces soutiens pour un montant total de 730 000 euros :

- Haut et Court Distribution pour In this World, Lilja 4-ever et Noi Albinoi,
- Les Films du Losange pour Le Temps du Loup et Wilbur wants to kill himself,
- Océan Films Distribution pour Good Bye Lenin !,
- Pathé Distribution pour Its all about Love.

Sur les 21 films concernés par ces campagnes, 4 titres sont de nationalité française. 3 d'entre eux reçoivent un soutien pour la 1ère fois :

- Les Triplettes de Belleville de Sylvain Chomet (10 territoires), Swimming Pool de François Ozon (12 territoires), Choses Secrètes de Jean-Claude Brisseau (9 territoires).

1 autre titre poursuit sa carrière européenne :

The Samsara de Pan Nalin sur 2 territoires supplémentaires.

### B.3. Jeunesse en Action



Pays éligibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pays du programme</b> 27 États membres de l'Union européenne AELE : Islande, Liechtenstein et Norvège Pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne: Turquie</li> <li>▪ <b>Pays partenaires voisins</b> Peuvent participer à l'<b>action 2</b> et à la <b>sous-action 3.1</b> <b>Europe du Sud-est</b> : Albanie, Bosnie-et-Herzégovine, Croatie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie. <b>Europe orientale et Caucase</b> : Arménie, Azerbaïdjan, Belarus, Géorgie, Moldova, Fédération de Russie, Ukraine. <b>Pays partenaires de la région méditerranéenne</b> : Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Autorité palestinienne de la Cisjordanie et la bande de Gaza, Syrie, Tunisie.</li> </ul>
Budget/période	855 M€
Taux de cofinancement	En fonction des actions : forfait ou %
Fonctionnement	5 dates de dépôt (Agences nationales) - 3 dates (Agence exécutive <a href="http://eacea.ec.europa.eu/culture/guide/calendar_en.htm">http://eacea.ec.europa.eu/culture/guide/calendar_en.htm</a> )
En bref	<p><b>Jeunesse en action</b> a pour but de promouvoir auprès des jeunes Européens (13-30 ans) la citoyenneté européenne active, la solidarité et la tolérance et de les impliquer dans la création de l'avenir de l'Union. Il promeut la mobilité au sein des frontières de l'UE et au-delà, l'apprentissage non formel et le dialogue interculturel et il encourage l'inclusion de tous les jeunes, quel que soit leur niveau scolaire ou leur origine sociale ou culturelle:</p> <p>Pour atteindre ses objectifs, le programme Jeunesse en action prévoit cinq actions opérationnelles.</p> <p>Action 1 – Jeunesse pour l'Europe Action 2 – Service volontaire européen Action 3 – Jeunesse dans le monde Action 4 – Systèmes d'appui à la jeunesse Action 5 – Soutien à la coopération européenne dans le domaine de la jeunesse</p>
Géré par	<p><b>Agence exécutive "Education, Audiovisuel et Culture" (EACEA)</b> Département Jeunesse BOUR 01/01 Avenue du Bourget 1 1140 Bruxelles Belgique Tél : +32 2 29 756 15</p>

Tlc : +32 2 29 21330  
 Mél : [youth@ec.europa.eu](mailto:youth@ec.europa.eu)  
 Site : <http://eacea.ec.europa.eu/index.htm>

Agence nationale (France) **Agence française du Programme Européen Jeunesse en Action (AFPEJA)**  
 Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP)  
 11 rue Pau Leplat  
 78160 Marly-le-Roi  
 France  
 Tél : +33 1 39 17 27 70  
 Tlc : +33 1 39 17 27 57  
 Mél : [peja@injep.fr](mailto:peja@injep.fr)  
 Site : [www.jeunesseenaction.fr](http://www.jeunesseenaction.fr)

Correspondant regional de l'AFPEJA **Direction régionale de la Jeunesse et des Sports en Languedoc-Roussillon**  
 190 avenue du Père Soulas  
 34094 MONTPELLIER Cedex 5  
 Tél : 04 67 10 14 00  
 Tlc : 04 67 41 38 80  
 Contact : Catherine AMELINEAU  
 Tél : 04 67 10 14 45  
 Mél : [Catherine.amelineau@jeunesse-sports.gouv.fr](mailto:Catherine.amelineau@jeunesse-sports.gouv.fr)  
 Site <http://www.drdjs-languedoc-roussillon.jeunesse-sports.gouv.fr>

Site [http://eacea.ec.europa.eu/youth/index\\_fr.htm](http://eacea.ec.europa.eu/youth/index_fr.htm)

Exemples de projets soutenus **2èmes Rencontres autour du Son et de l'Image**  
 + [www.euromedinculture.eu](http://www.euromedinculture.eu) Année de sélection **2006** - Domaine culturel **cinéma, patrimoine**  
 Le thème choisi pour ces secondes rencontres fut le "Cinéma du Bassin Méditerranéen". Le film muet choisi fut "Cyrano de Bergerac" du réalisateur Augusto Genina, 1923. Le principe étant toujours de mettre à la disposition de chacun des pays un ordinateur (IMAC G5) ainsi qu'un synthétiseur afin que le film muet soit sonorisé selon le choix de chacun des groupes participants. Une conférence sur l'Histoire du Cinéma, une exposition et la projection des premiers films des Frères Lumière ainsi que la visite des studios de cinéma de la Belle de Mai furent au programme. Chaque soir, un film représentant chacun des pays participants fut projeté au Théâtre municipal en présence du public : "Zorba le Grec" de Cacoyannis (Grèce), "Le Destin" de Youssef Chahine (Egypte), "Carmen" de Carlos Saura, divers courts métrages (France).

### **Europe, jeunesse, théâtre, échanges à Aix-en-Provence**

Année de sélection **2006** - Domaine culturel **spectacle vivant**

Ce festival a pour objectif de faire se rencontrer des jeunes praticiens du spectacle vivant, depuis divers pays de l'Union Européenne, il est né de deux interrogations fondamentales : Est-il possible de créer du commun sans chercher à ce que l'autre devienne soi ? L'Europe, unité géopolitique, a-t-elle une réelle unité culturelle ? Ce projet propose donc une mise en commun qui respecte et valorise les diversités culturelles ; il se revendique comme un espace de partage et de réflexion ouverte. Ce festival a comme objectif d'offrir un espace propice à cette recherche, sans notion de productivité ou de conformité aux courants dominants, comme de proposer aux spectateurs de prendre part activement à ces rencontres.

### **Hip Hop for Europe**

Année de sélection **2004** - Domaine culturel **spectacle vivant, danse, musique**

Hip Hop for Europe fut la rencontre de 32 jeunes de 8 pays autour des musiques traditionnelles et des danses urbaines. Pendant 6 jours, les participants ont travaillé à la préparation d'un spectacle de danse urbaine (hip hop) sur les musiques traditionnelles de leurs pays respectifs. Ils ont aussi mis en place une exposition de présentation des 25, qui fut proposée aux spectateurs.

Des ateliers autour de la culture européenne ont par ailleurs été aménagés, afin d'accompagner les participants dans le lien entre l'échange qu'ils vivent et la construction européenne en général. Des sorties et des visites ont ponctué ce projet.

### **Accueil d'un bibliothécaire méditerranéen en Région PACA**

Année de sélection **2006** - Domaine culturel **livre, lecture**

Le projet a consisté à développer un échange professionnel autour de l'animation pour la jeunesse en bibliothèque entre une structure française, le COBIAC, et une structure libanaise, CLAC d'Amioun. Au préalable s'est déroulée l'étape de prise de contacts et de réflexion sur ce projet qui a abouti à l'établissement d'un programme précis. L'expérience de formation pratique effectuée par la participante a eu pour but d'une part l'observation et l'apprentissage de méthodes d'animation pour la jeunesse variées, parfois nouvelles pour elle, et d'autre part l'application de celles-ci au sein de son centre de lecture et d'animation culturelle. Un partenariat, que l'on veut pérenne, s'est désormais mis en place entre le COBIAC et le CLAC d'Amioun ainsi qu'entre la bibliothèque de La Ciotat et le CLAC d'Amioun puisque des animations en commun sont prévues pour mars 2007.

## B.4. Education et Formation tout au long de la vie



Pays éligibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pays du programme</b> 27 États membres de l'Union européenne AELE-EEE : Islande, Liechtenstein et Norvège Pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne: Turquie</li> </ul>
Budget/période	6 970 M€
Taux de cofinancement	en fonction des actions
Fonctionnement	Appel à projets annuel
En bref	<p>Le programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie a pour objectif général de contribuer, par l'éducation et la formation tout au long de la vie, au développement de la Communauté en tant que société de la connaissance.</p> <p>Il est divisé en 4 sous-programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comenius</b>, qui vise les besoins en matière d'enseignement et d'apprentissage de tous les participants à l'enseignement préscolaire et scolaire jusqu'à la fin du deuxième cycle de l'enseignement secondaire, ainsi que les établissements et organisations dispensant cet enseignement;</li> <li>▪ <b>Erasmus</b>, qui vise les besoins en matière d'enseignement et d'apprentissage de tous les participants à l'enseignement supérieur formel et à l'enseignement et à la formation professionnels de niveau supérieur, quelle que soit la durée de leur cursus ou diplôme et y compris les études de doctorat, ainsi que les établissements et organisations dispensant ou facilitant cet enseignement et cette formation;</li> <li>▪ <b>Leonardo da Vinci</b>, qui vise les besoins en matière d'enseignement et d'apprentissage de tous les participants à l'enseignement et à la formation professionnels autres qu'au niveau supérieur, ainsi que les établissements et organisations dispensant ou facilitant cet enseignement et cette formation;</li> <li>▪ <b>Grundtvig</b>, qui vise les besoins en matière d'enseignement et d'apprentissage des participants à toutes les formes d'éducation des adultes, ainsi que les établissements et organisations dispensant ou facilitant cette éducation.</li> </ul>
Géré par	<p><b>Agence exécutive "Education, Audiovisuel et Culture" (EACEA)</b> Belgique Site : <a href="http://eacea.ec.europa.eu/index.htm">http://eacea.ec.europa.eu/index.htm</a></p>

Agence nationale (France) **Agence Europe Education Formation France**  
 25 quai des Chartrons  
 33080 Bordeaux  
 Tél : 05 56 00 94 00  
 Tlc : 05 56 00 94 80  
 Mél : [contact@2e2f.fr](mailto:contact@2e2f.fr)  
 Site : <http://www.europe-education-formation.fr>

Site [http://eacea.ec.europa.eu/llp/index\\_en.htm](http://eacea.ec.europa.eu/llp/index_en.htm) (en anglais)

- Exemples de projets soutenus
- Comenius** **Michelangelo: Unlocking European Fine Art**  
 Année de sélection **2007** - Domaine culturel **arts visuels, patrimoine**
- Le projet a pour objectif de donner aux élèves et professeurs d'art européens du secondaire la possibilité de connaître les oeuvres d'art européennes les plus célèbres et les plus représentatives, y compris dans les pays moins connus pour leur patrimoine artistique.
- Le groupe cible direct du projet comprend les professeurs d'art du secondaire, les étudiants en art et les artistes de toute l'Europe. Le projet s'adresse aussi, et indirectement, à tous les enseignants qui tireront parti de cette expérience pilote qui peut également s'appliquer à d'autres matières que l'art.
- Erasmus** **ARTESNET Europe - Réseau thématique pour l'enseignement artistique supérieur en Europe**  
 Année de sélection **2007** - Domaine culturel **spectacle vivant**
- Le réseau de partenariat créatif «Artesnet Europe» se veut une «communauté de pratique» paneuropéenne réunissant des praticiens du secteur créatif/culturel, des enseignants d'écoles d'art, des éducateurs et des chercheurs du domaine artistique issus de la quasi-totalité des pays de l'UE, d'Islande, de Norvège et de Turquie. Le réseau développe de nouvelles approches en matière d'apprentissage, d'enseignement et de recherche dans le domaine des arts face à un contexte européen en pleine mutation en termes de nouvelles possibilités d'emploi pour les artistes au sein de «l'économie de la culture», de la société fondée sur le savoir et des réseaux nationaux/européens de qualification. Il expérimente et rassemble les bonnes pratiques de partenariats artistiques et créatifs entre des écoles d'art, l'éducation non formelle et des collectivités locales. Il soutient des infrastructures/services en ligne et des sous-réseaux.
- «Artesnet Europe» a organisé sa mission en trois volets: partenariats créatifs; cadres de qualifications; et recherche commune et programmes de master. Artesnet succède au réseau thématique inter}artes et conserve son rôle de référence pour le projet «Tuning – Convergence des structures éducatives en Europe». Les résultats escomptés sont des pratiques efficaces de partenariat entre des entreprises créatives et les collectivités locales; un Annuaire 2010 de la recherche collaborative en matière artistique; et

une page web spécialement consacrée à la promotion de l'expertise et des services offerts dans le domaine de l'amélioration de la qualité, des examens externes, d'un bilan au niveau des établissements et des résultats de l'apprentissage. Une grande académie européenne des professeurs d'art aura lieu à Sofia (Bulgarie) en 2009, et des actions spéciales seront également organisées en Turquie. Le réseau contribue à l'Année européenne de la créativité, de la culture et de l'éducation (2009). Le réseau Artesnet Europe est dirigé par l'Académie nationale d'art théâtral et cinématographique de Bulgarie en collaboration avec la Ligue européenne des instituts artistiques (ELIA) et trois grands établissements d'enseignement artistique supérieur - Estonian Academy of Music and Theatre (Tallinn); Institute of Art & Design University of Central England (Birmingham) et Utrecht School of the Arts (Pays-Bas) – avec la participation active de 61 institutions partenaires

**Leonardo da Vinci FIRCTE** : Formation de formateurs et d'instruments didactiques pour les centres de technologie du spectacle

Année de sélection **2003** - Domaine culturel **spectacle vivant**

Le projet s'adresse aux professions techniques et technico-artistiques du spectacle qui regroupent des professionnels avec les profils suivants : machinerie scénique, éclairage, son, régisseur, construction scénographique, costume, caractérisation et accessoires, dont la formation ne suit pas le modèle classique de la formation dans le monde du spectacle maître-apprenti. Le projet se fonde sur les résultats de deux projets précédents FIRCTE et FIRCTE2 qui ont permis d'établir des méthodes d'évaluation des compétences des professionnels et des étudiants et qui ont développé des plans de formation initiale pour les profils décrits. Le projet FIRCTE3 met l'accent sur la qualité de cette formation. Les objectifs sont donc de développer et d'améliorer les compétences des enseignants en leur fournissant des outils pédagogiques performants et adaptés, d'établir les bases pour un plan de formation des formateurs, développer des méthodes spécifiques pour l'enseignement des différentes unités d'enseignement (théoriques, théoriques/pratiques, de laboratoires, ateliers...), créer un outil d'évaluation continue et objective.

**Grundtvig LAUTC** : Learn about Us Through Culture  
Année de sélection **2008** - Domaine culturel **spectacle vivant**

« Les rencontres du Bassin de Séon » se veut un évènement culturel basé sur le dialogue interculturel, qui se déroulera sur le Bassin de Séon (de Riaux à Saint-André), du 20 au 22 mars 2009 (vendredi à dimanche). Cet évènement vise à favoriser la rencontre et la compréhension mutuelle des différentes communautés habitant ce territoire. Sa particularité sera d'être un évènement culturel inclusif, pensé et porté par les habitants et les associations du Bassin de Séon et à destination des habitants du Bassin de Séon. Plusieurs associations, travaillant auprès de publics divers, ont réuni leur créativité et savoirs-faires pour imaginer cet évènement et lui garantir un réel impact.

**Thème** : Dialogue interculturel à l'échelle d'un territoire urbain

Le thème de ce projet Grundtvig tel que défini au niveau européen est l'inclusion sociale et culturelle dans les zones urbaines marginalisées avec un fort taux d'immigration. Via la création d'un événement culturel « inclusif », il s'agit de répondre à la nécessité d'un apprentissage interculturel entre les différentes « communautés ».

## B.5. L'Europe pour les citoyens



Pays éligibles	<b>Pays du programme</b> 27 États membres de l'Union européenne Croatie
Budget/période	215 M€
Taux de cofinancement	en fonction des actions
Fonctionnement	Dates limite de dépôt, calendrier 2008-2013 <a href="http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/calendar_fr.htm">http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/calendar_fr.htm</a>
En bref	<p><b>Ce programme</b> vise à soutenir un vaste éventail d'activités et d'organisations en faveur de la promotion d'une "citoyenneté européenne active", à savoir la participation des citoyens et des organisations de la société civile dans le processus d'intégration européenne.</p> <p>Il y a 4 actions soutenues dans le cadre de ce programme:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Action 1 – Des citoyens actifs pour l'Europe</b> soutient des actions de <b>jumelage de villes</b> et <b>autres projets</b> qui permettent la participation active des citoyens.</li> <li>▪ <b>Action 2 – Une Société civile active en Europe</b> est destinée aux organisations de la société civile qui bénéficieront soit d'une <b>subvention de fonctionnement</b> soit d'un soutien en faveur de <b>projets</b>.</li> <li>▪ <b>Action 3 – Tous ensemble pour l'Europe</b> soutient des événements à haute visibilité, études et instruments d'information.</li> <li>▪ <b>Action 4 – Une mémoire européenne active</b> soutient des projets qui visent à protéger les principaux sites et archives ayant un lien avec les déportations et commémorations des victimes du nazisme et du stalinisme.</li> </ul>
Géré par	<p><b>Agence exécutive "Education, Audiovisuel et Culture" (EACEA)</b>  <b>Unité P7 – Citoyenneté</b>            BOUR 00/13            Avenue du Bourget 1            1140 BRUXELLES            Tél : +32 2 299 11 11            Tlc : +32(0) 2 296 23 89            Belgique            Mél : <a href="mailto:eacea-p7@ec.europa.eu">eacea-p7@ec.europa.eu</a>            Site : <a href="http://eacea.ec.europa.eu/index.htm">http://eacea.ec.europa.eu/index.htm</a></p>
Site	<a href="http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/index_fr.htm">http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/index_fr.htm</a> (en anglais)

Exemple de projets soutenus **Musiques interdites par le Ille Reich (2007)**

**Action 4 – Une mémoire européenne active**

Ce projet participe à la réhabilitation des Musiques et des Compositeurs voués à la destruction par le III<sup>e</sup> et s'appuie sur l'European Platform for Music Suppressed by National Socialism dont le chef de file est membre fondateur . Il s'agit durant l'année 2008 de fédérer les acteurs autour du chef de file sur la diffusion publique de ce répertoire et de sa dimension historique et européenne en s'appuyant sur quatre axes :

- capitaliser les expériences et les acquis des réalisations en pérennisant les séminaires de recherches et d'échanges de savoirs
- présenter ce répertoire comme un cérémonial de la mémoire sous une forme « spectacularisée » facilitant par sa symbolique la transmission de l'Histoire et renforçant les valeurs fondamentales de la démocratie européenne.
- redonner vie scénique et donc publique à des lieux marqués du sceau de la solution finale afin que le public se réapproprie la victoire européenne sur la volonté de néantisation des esprits et des êtres.
- exploiter ces capitaux culturels en réalisant des diffusions communes (partitions, CD (Boosey and Hawkes, Nimbus), DVD, ...).

## B.6. 7<sup>ème</sup> PCRD, programme Coopération, thème TIC

---



Pays éligibles	<b>Tous les pays du monde</b>
Taux de cofinancement	en fonction du type d'activités, de 50 à 100%
Fonctionnement	Fréquence d'appel <b>annuel par Objectif</b> suivant programme de travail sur 2 ans
En bref	<p>Un thème pour la recherche et le développement dans le cadre du programme spécifique "Coopération" (7<sup>ème</sup> PCRD° pour des activités de recherche, de développement technologique et de démonstration</p> <p>Objectifs : Améliorer la compétitivité de l'industrie européenne et permettre à l'Europe de maîtriser et orienter les développements futurs dans le domaine des TIC de manière à répondre aux exigences de la société et de l'économie. Les TIC sont au coeur même de la société de la connaissance.</p> <p><b>Défi 4: Bibliothèques et contenus numériques</b></p> <p>Objectif ICT 2007 4.1 : bibliothèques numériques et technologies d'aide à l'apprentissage</p> <p>Objectif ICT-2007.4.2 (ICT-2007.4.4): contenu intelligent et sémantique</p>
Géré par	<p><b>Commission européenne</b>          Directorate-General Information Society and Media          Unit 'Cultural heritage and technology enhanced learning'          Rue Alcide de Gasperi          2920 Luxembourg          Tlc : +352 4301 33190          Mél : <a href="mailto:info-digicult@ec.europa.eu">info-digicult@ec.europa.eu</a></p>
Point de contact national	<p><b>UBIFRANCE</b>          Mission des Affaires Européennes          77 bd Saint Jacques          75998 Paris cedex 14          Contact : Claire FERTÉ          Tél : + 33 1 40 73 36 73          Mél. <a href="mailto:claire.ferte@ubifrance.fr">claire.ferte@ubifrance.fr</a></p>
Sites	<p><a href="http://cordis.europa.eu/fp7/ict/">http://cordis.europa.eu/fp7/ict/</a>  <a href="http://www.eurosfair.prdf.fr/7pc/">http://www.eurosfair.prdf.fr/7pc/</a> (en Franc)</p>
Exemple de projets soutenus	<b>ESTAGE - A New Stage for the Cultural Heritage in</b>

(programmation précédente) **European Puppetry**

Année de sélection **2000** - Domaine culturel **patrimoine; marionettes**

A new service that brings a FP5 technology innovation to the long and rich tradition of European puppetry. As a trial it puts content owners in a position to create as multipliers an easy and enjoyable access to European puppet theatre productions. eStage creates the basis for a new virtual community building medium that opens up new ways to inspire creative talents and to exchange ideas concerning puppet theatre productions and related information. eStage raises the information quality level by its easy, enjoyable, and unified access to distributed data sources. Together with a new and broader usage of this information this trial leads to new practices in creating puppetry productions that finally strengthens the role of this entertainment and education medium.

**Public Libraries Mobilising Advanced Networks**

Année de sélection **2001** - Domaine culturel **bibliothèques**

The objective of the PULMAN Network of Excellence is to strengthen the performance of public libraries in innovative new roles by: consolidating, packaging and translating relevant social and technical standards and best practice guidance in the form of Digital Guidelines Manuals; providing policy support and stimulating cross-sectoral strategic development between public libraries and cultural institutions, especially those operating at local level, within member and associate states at the European level; disseminating information on innovation in public libraries and encouraging the transfer of knowledge about good practice in library policy making, service development and delivery and access for all.

**ACTIVATE - New Access and Services for Cultural Content**

Année de sélection **2000** - Domaine culturel : **pluridisciplinaire**

The ACTIVATE project will trial the use new technology to open new modes of access to cultural content. Existing content resources will be digitised, and a thematic network will be built. Virtual, non-destructive access will be opened to conservation sites of cultural and historical importance. The project will build and publish templates for thematic network portals and content sites, using recent advances in Internet technologies to improve access to cultural content. It will also build a virtual reality model of a historic landscape, to provide a new way of accessing existing rich stores of cultural content concerning the landscape. Each step of the process will be documented, and the appropriate templates and tools provided, to produce an out-of-the-box solution for cultural providers across Europe who wish to replicate the project's work. The project results, and product, will be disseminated in a focussed, planned manner to cultural providers.

**ARTISTE - An Integrated Art Analysis and Navigation Environment**

Année de sélection **1999** - Domaine culturel **arts visuels;**

**musées**

European museums and galleries are culturally rich but public access has not reached its full potential. Digital multimedia can address these issues and expand the accessible collections. However, there is a lack of systems and techniques for the professional to provide access to citizens. The objectives of the project are to research, develop and demonstrate an integrated art analysis and navigation environment. The target end users are researchers, historians, publishers and course content creators for the fine arts. The project will research and develop advanced image content analysis algorithms, automatic indexing through metadata generation, distributed access to multiple collections and advanced navigation methods. Results will be: a fully integrated prototype analysis environment; recommendations for exploiting the project solution by European museums and galleries; and recommendations for exploiting the technology in other sectors.

## C. Glossaire

### Appel à proposition

L'appel à proposition est généralement le moyen le plus adapté pour faire connaître un programme de subvention de l'Union Européenne.

Il comporte les informations suivantes :

Le contexte, l'objet de l'appel à proposition, le budget total disponible pour le programme, le nombre probable de bénéficiaires (et donc le montant moyen d'une subvention), l'indication du pourcentage de participation de la Commission, la prise en compte ou non des contributions en nature lors du calcul des subventions, l'indication du montant total de toute subvention, les règles d'éligibilité des organisations bénéficiaires et des actions qui pourraient être soutenues, les critères de choix des actions, les règles régissant l'éligibilité des catégories de dépenses, les règles qui seront appliquées pour l'évaluation, le suivi et les contrôles (technique et financier), les délais des actions, les modalités générales de présentation de la demande de subvention.

### Chef de file du projet

Pour être considéré comme le chef de file d'un projet, l'opérateur culturel issu d'un pays participant au programme, doit être le cosignataire légal de la convention de subvention communautaire conclue avec la Commission Européenne.

Il doit également avoir un engagement précis et essentiel et jouer un rôle coordinateur tant au niveau de la conception et de la réalisation du projet que de sa participation financière (fonds propres ou mobilisés au moins égale à 5% du budget total).

### Contrepartie financière

Il est entendu par « contrepartie financière », la participation obligatoire au budget du projet, provenant de fonds propres ou mobilisés et assurés par les opérateurs, devant être au moins égale à un taux définis pour chaque appel à proposition. Cette contrepartie conditionne l'attribution des subventions européennes au titre du projet.

### Coorganisateur

Pour être considéré comme coorganisateur d'un projet, l'opérateur culturel, issu d'un pays participant au programme, doit avoir un engagement précis et essentiel tant au niveau de la conception et de la réalisation du projet que par sa participation financière (fonds propres ou mobilisés au moins égale à 5% du budget total). L'engagement des coorganisateur doit être clairement précisé dans le projet candidat.

### Coûts éligibles

La partie « dépenses » du budget soumis avec la demande doit être suffisamment détaillée pour permettre une distinction entre les « coûts éligibles » et d'éventuels « coûts non éligibles ».

Dans le cadre des subventions, sont considérés comme coûts éligibles à un financement communautaire les coûts répondant aux critères suivants :

Le montant total des coûts doit démontrer que l'organisation de l'action répond aux principes de bonne gestion financière, notamment d'économie et de rapport coût efficacité. Les coûts de l'action doivent être en relation directe avec l'exécution de l'objet de la convention.

Les coûts doivent être nécessaires à l'exécution du projet et doivent respecter les conditions du marché. Ils doivent être comptabiliser, identifiables et contrôlables.

### Éligibilité du demandeur

L'octroi d'une subvention a, en principe, pour objet la réalisation d'une action par le demandeur et comporte pour celui-ci des droits et des obligations. A cet égard, il est important de connaître le statut juridique du demandeur lui permettant d'assumer ces obligations, et qu'il présente les garanties de viabilité financières et de moralité professionnelle pour mener à bien l'action subventionnée.

**Partenaire associé**

Pour être considéré comme partenaire, l'opérateur culturel doit participer aux activités du projet, mais il n'est pas tenu d'avoir un engagement précis et essentiel, ni jouer un rôle coordinateur dans la conception, la réalisation ou le financement du projet.

**Programmes d'action communautaires**

Instrument de financement permettant de mettre en œuvre les politiques de la Communauté européenne.

**Projet pilote**

Projet démonstratif ou innovant que la Commission Européenne décide de soutenir à titre d'expérimentation.

**Réseaux européens**

Organisme qui mène une action transnationale et rassemble autour d'un objectif commun des entités ressortissantes des différents Etats membres.

**Subvention**

Une subvention est un paiement direct de nature non commerciale versé par la Commission Européenne afin de promouvoir la réalisation d'un objectif s'inscrivant dans la politique de l'Union Européenne.

**Transnational**

Terme utilisé à propos des programmes communautaires, qui fait référence à la collaboration entre plusieurs Etats membres de l'Union Européenne.

## D. La conduite de projets européens

### Mini guide pratique

Ce document a pour objectif premier de répondre, de la manière la plus concrète possible, à des questions essentielles que tout porteur d'un projet de dimension européenne devra ou aura à se poser.

Nullement exhaustif, il vise à fournir un éclairage particulier sur des points inhérents au parcours du porteur de projet confronté au monde européen. En effet, cet univers semble parfois complexe ou obscur mais il fonctionne selon des règles précises et un langage spécifique qu'il est essentiel de comprendre et d'utiliser.

S'inspirant du « Kit de survie pour la conduite de projets européens » (2001 Survival Kit consortium), ADCEI a extrait et revu des passages importants pour le porteur d'un projet culturel de dimension européenne et désirant le soutien de fonds communautaires.

#### QU'EST-CE QU'UN PROJET ?

D'après l'un des ouvrages de référence sur la conduite de projet, un projet peut se définir comme « les efforts déployés sur une période donnée pour créer un produit ou un service déterminé\* ».

Un projet doit atteindre les buts et objectifs fixés, dans une période donnée, avec les ressources financières et humaines allouées. Dans la mesure où il s'agit d'assumer de nouvelles tâches, des tâches non familières, les risques d'échec sont élevés.

Assumer de nouvelles tâches signifie que les membres qui s'engagent dans le projet ont peu ou pas d'expérience pour faire face à des problèmes et à des défis spécifiques. Pour aboutir, un projet nécessite une organisation et une planification qui lui sont propres. Chaque projet développe sa propre « culture », son propre système de valeurs et de règles avec lesquelles les membres de l'équipe vont travailler.

Bien qu'un système d'organisation et de planification soit indispensable, la conduite de projet est avant tout un processus extrêmement dynamique.

#### QUELLES SONT LES CARACTERISTIQUES D'UN PROJET EUROPEEN ?

Un projet européen de coopération présente plusieurs spécificités qui doivent être prises en compte:

- les partenaires du projet viennent de différents pays d'Europe. En conséquence, la dimension interculturelle qui est présente dans toutes les activités du projet ne doit pas être négligée;
- le groupe est souvent constitué d'un «partenariat mixte» ; des organismes divers avec des modes et des comportements de travail différents peuvent tirer un profit considérable les uns des autres, mais ils doivent avant toute chose trouver un terrain commun;
- les membres d'une équipe de projet ne travaillent pas sous le même toit, mais dans des institutions dispersées géographiquement. Une communication efficace et continue, vitale à tout projet, ne peut être considérée comme acquise et doit être soigneusement organisée;
- le travail doit être réalisé avec des ressources financières et humaines particulièrement limitées. Très souvent les membres de l'équipe travaillent sur le projet en plus de leur charge de travail normale;
- la pression des délais est forte souvent très forte;
- une organisation minutieuse est essentielle dans la mesure où le projet doit suivre au plus près le plan initial. Les écarts majeurs par rapport au projet exposé dans le dossier doivent en effet recevoir l'approbation de la Commission européenne;
- le dossier et les rapports demandés par la Commission européenne entraînent une masse considérable de tâches administratives. Il faut, en outre, savoir faire face aux retards de la Commission;
- il faut passer par une période de grande incertitude entre la remise du dossier et les étapes de réalisation, le pourcentage de projets acceptés étant assez souvent relativement faible;

---

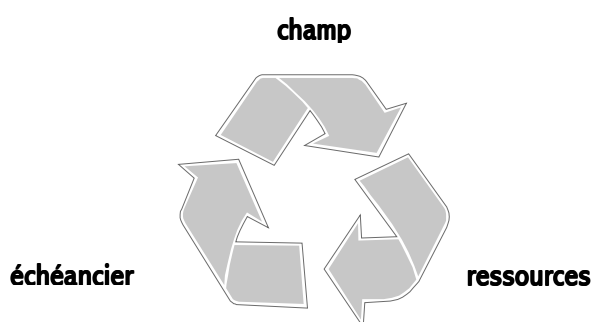
\* PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 1996, p.10.

- le coordinateur et son organisme courent un certain risque financier dans la mesure où seul le contractant est responsable devant la Commission. Il n'existe pas de base juridique solide au niveau des relations entre le coordinateur et ses partenaires, sauf s'ils établissent spontanément un contrat entre eux.

### QU'EST-CE QUE LA CONDUITE DE PROJET ?

La conduite de projet peut être définie comme «l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux diverses activités du projet dans l'objectif de satisfaire ou de dépasser les besoins et attentes des partenaires». Dans le cas des projets européens de coopération, cela signifie que les activités du projet aboutiront aux résultats et aux productions prévues dans le dossier de candidature.

On parle du «**champ**» d'un projet pour faire référence à toute la gamme des tâches nécessaires pour que le projet atteigne ses buts. Le champ, cependant, est seulement l'un des trois éléments cruciaux qui doivent être mis dans la balance :

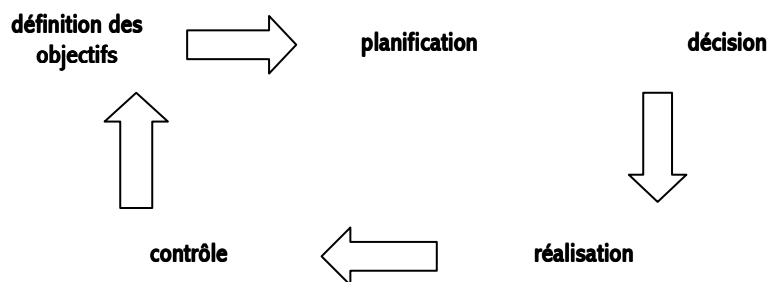


**Les ressources** : le personnel et les équipements nécessaires pour que le projet atteigne ses buts. Ils génèrent des dépenses et dépendent par conséquent du budget dont dispose le projet. Dans les projets européens de coopération, la subvention accordée par la Commission européenne est fixée pour toute la période de financement, ce qui signifie que le budget – et donc les ressources disponibles – peut seulement être revu à la hausse à partir des fonds propres des organismes partenaires ou par des financements complémentaires.

**L'échéancier** : il indique la durée et l'ordre des tâches ainsi que la durée totale du projet. Dans le cadre d'un projet européen de coopération, si la durée et l'ordre des tâches peuvent être modifiées en fonction des besoins, la durée du financement est limitée à un, deux ou trois ans, tel que défini dans le contrat conclu avec la Commission. Toutefois une prolongation de quelques mois peut être sollicitée pour conduire le projet à son terme.

Ces trois éléments sont interdépendants. Par exemple, si une des tâches prend plus de temps que prévu, il faut soit recourir à du personnel supplémentaire, soit renoncer à d'autres tâches, ce qui réduit le champ du projet.

En général, aucun projet ne se réalise selon le plan initial. Un pilotage de projet performant est un processus organisationnel continu impliquant des ajustements que l'on peut décrire de la façon suivante :



Tout particulièrement dans les projets européens de coopération, un bon coordinateur doit s'assurer, avec son équipe, que les tâches suivantes sont bien assurées :

### **Planification de l'ensemble du projet**

La planification d'un projet fait bien sûr partie intégrante du dossier de candidature, mais elle doit être affinée tout au long du cycle de vie du projet. Les buts et les objectifs généraux doivent être définis et se concrétiser par des résultats et des productions. Les étapes clés qui conduisent au développement des productions doivent être définies et planifiées selon un échéancier, tout en tenant compte des ressources et du budget disponibles. Les partenaires du projet doivent se mettre d'accord sur des critères d'évaluation de la qualité de leur travail.

### **Organisation du projet**

De préférence par écrit, les rôles et les responsabilités de chacun au sein du projet doivent être répartis en fonction des capacités et des compétences individuelles. Les équipes et les groupes doivent être constitués aux niveaux national et européen, mais il importe par ailleurs d'organiser des relations avec l'environnement du projet au sens large.

### **Création et développement de l'équipe**

Une équipe motivée où tous les membres sont impliqués de la même façon et peuvent s'appuyer les uns sur les autres est un facteur clé de réussite. En conséquence, il est nécessaire de consacrer du temps à développer une culture positive autour du projet. Il est nécessaire aussi de prévoir des procédures de résolution des conflits.

### **Organisation et préparation des réunions**

La plupart des coordinateurs de projet considèrent que les réunions transnationales jouent un rôle important. Ces réunions doivent être préparées avec professionnalisme, en prenant en compte la dimension interculturelle d'un projet européen de coopération. Les échanges en dehors des réunions doivent également être soigneusement organisés.

### **Suivi et évaluation**

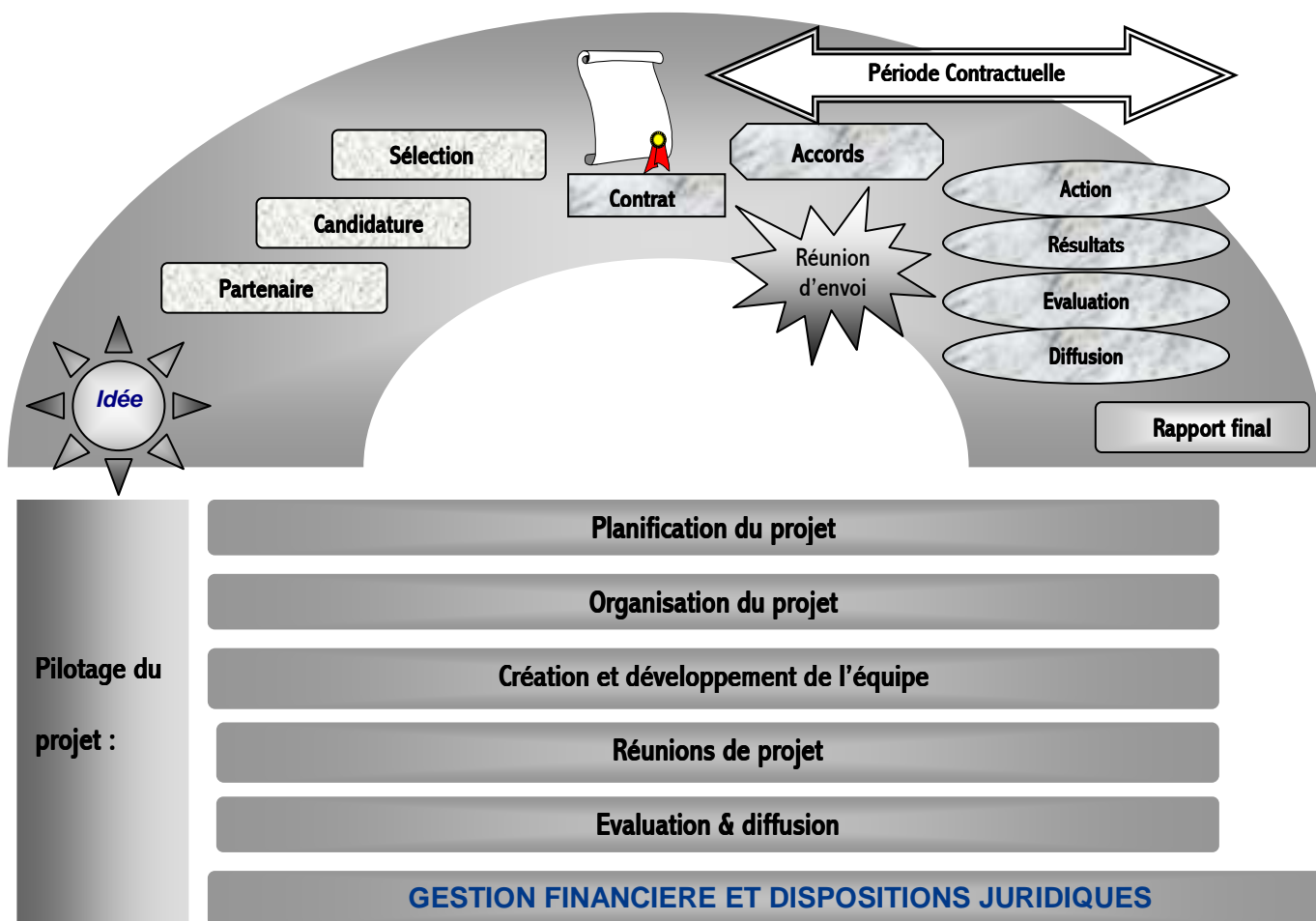
Si l'on veut répondre à l'objectif de qualité, un suivi permanent de l'avancée des travaux et une évaluation à la fois des modes de fonctionnement et des productions réalisées sont indispensables. Cette évaluation doit se faire dans un cadre clairement défini.

### **Gestion administrative et budgétaire**

Les tâches administratives et plus particulièrement celles qui relèvent de la gestion financière ne doivent pas être sous-évaluées. Un temps et une énergie considérables peuvent être épargnés si l'on établit au tout début du projet un système transparent de contrôle de gestion, à partir d'accords clairement formulés. A cet égard, il peut être très utile d'exploiter l'expérience d'autres projets.

Il est essentiel, pour l'efficacité de la conduite du projet, que chaque décision soit replacée dans la durée de vie du projet et non considérée comme une action isolée. Un projet est un processus d'apprentissage continu pour chaque participant, et notamment pour le coordinateur. La flexibilité et l'aptitude à sortir des sentiers battus sont parmi les qualités les plus précieuses chez un coordinateur de projet. Cela dit, une préparation et une planification soignées épargnent à l'équipe beaucoup d'incertitudes et de travail.

Le schéma qui suit décrit les étapes et les fonctions clés d'un projet européen de coopération. L'une des étapes dans le cycle de vie du projet mérite un éclairage particulier. La phase de lancement d'un projet, y compris la première réunion, peut, dans le meilleur des cas, « inspirer » toute l'équipe et la mobiliser vers un objectif commun ou, à l'inverse, la décourager en raison du poids des engagements et des obligations.



Il n'y en a pas et ce n'est en aucun cas l'intention de ce document de donner l'illusion qu'un tel projet existe. Avant de commencer à mettre en pratique les conseils qui vous sont donnés dans les pages suivantes, soyez donc conscients que vous arriverez probablement, dans le cadre de votre propre projet, à des conclusions totalement différentes, sans aucun doute aussi valables que les présentes. Dans la mesure où chaque projet est un processus complexe et unique, une planification détaillée et exhaustive est déterminante pour travailler efficacement dans le sens des objectifs.

Une solide planification permet au coordinateur du projet et à ses partenaires de clarifier les tâches complexes, d'identifier à temps les situations critiques et d'être plus flexibles face aux changements. Il est important de consacrer du temps et de l'énergie à la planification, car elle facilite le travail sur le long terme et limite les problèmes et les malentendus. Dans la conduite de projet on estime généralement que 80 % du temps et de l'énergie sont consacrés à la définition des objectifs et à l'organisation et seulement 20% sont consacrés à la réalisation.

Le tableau ci-dessous illustre l'importance de la planification dans la conduite de projet :

Planifier les tâches	Planifier les tâches dans le détail
Planifier l'ensemble du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>définir les buts du projet</li> <li>définir les résultats et les productions</li> <li>concevoir des indicateurs de qualité</li> <li>élaborer une stratégie de contrôle et d'évaluation</li> </ul>
Planifier l'organisation du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>structurer les principales activités</li> <li>définir les rôles</li> <li>attribuer et coordonner les tâches</li> <li>définir un calendrier : étapes et délais</li> <li>concevoir un système de communication interne</li> </ul>

Planifier les ressources humaines et leurs interactions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sélectionner les participants et former les équipes</li> <li>▪ créer une culture de projet avec des valeurs et des règles communes</li> <li>▪ réfléchir sur le processus de création et l'animation d'une équipe</li> <li>▪ gérer les conflits</li> </ul>
Planifier les contacts avec l'environnement du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analyser l'environnement du projet</li> <li>▪ planifier la diffusion des activités</li> </ul>
Planifier la gestion administrative et financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planifier les ressources et les dépenses</li> <li>▪ définir les dispositions contractuelles</li> <li>▪ concevoir un système de suivi de l'activité et des procédures</li> </ul>

### La planification d'un projet évolue d'un plan schématique à un plan détaillé

Le risque de se noyer dans les détails et de perdre la vision d'ensemble du projet et de ses objectifs existe toujours. Travailler à partir d'un schéma général pour arriver à une version de plus en plus affinée permet d'optimiser la charge de travail, car de nombreux changements et réajustements interviendront nécessairement dans les premiers temps du projet.

Tout d'abord il est important de planifier et de structurer le projet dans son ensemble, en étant suffisamment précis pour faire une estimation réaliste du budget. Au fur et à mesure que le projet avance, la planification doit être de plus en plus élaborée pour intégrer un niveau plus élevé d'information et des structures plus complexes. Dans le cas de projets européens de coopération, le schéma initial de la planification doit être finalisé durant la phase de candidature. Dans la mesure où le dossier de candidature est la base contractuelle entre le projet et la Commission européenne, ce schéma initial doit être la base de travail durant tout le cycle de vie du projet.

Au cours du projet, de nombreux événements peuvent survenir et influencer positivement ou négativement son déroulement. Ainsi des modifications sont-elles souvent nécessaires. Il se peut même que certains des objectifs initiaux changent. Changer ne signifie pas échouer. Cela peut même, au contraire, être porteur d'améliorations. Progresser et tendre vers les meilleurs résultats possibles sont les objectifs qu'il faut toujours garder en ligne de mire dans un projet.

## D.1. Quel est le rôle de l'organisation dans un projet ?

L'organisation d'un projet consiste à mettre en œuvre ce qui a été planifié. En d'autres termes, organiser signifie faire en sorte que les choses se réalisent.

Plus spécifiquement, organiser implique certaines tâches :

- gérer les relations contractuelles avec les partenaires du projet;
- définir les rôles ;
- développer une culture de projet ;
- constituer des équipes aux niveaux national et international ;
- mettre en place et assurer le fonctionnement d'un système de communication ;
- mettre en place et assurer le fonctionnement d'un système d'information et de suivi de l'activité ;
- gérer les phases critiques.

### D.1.a. Définition des rôles

L'une des tâches essentielles pour le coordinateur dans l'organisation d'un projet consiste à recruter les bonnes personnes et à définir, avec toute l'équipe, leurs rôles précis.

La définition des rôles est directement liée aux tâches qu'il faut accomplir pour atteindre les objectifs du projet. Recruter la « bonne » personne signifie aussi qu'il faut mettre en rapport ces exigences avec les compétences, l'énergie et le temps que la personne peut apporter au projet.

En outre, le sens des relations humaines et la capacité à travailler en équipe doivent être pris en compte. Les professionnels les plus compétents sont de peu de valeur pour un projet s'ils ne sont pas aussi des « coéquipiers » au sein de l'équipe. Il est essentiel d'attribuer les rôles et les tâches en incluant tous les membres de l'équipe dans le processus décisionnel. C'est le seul moyen de garantir que des compétences de valeur seront intégrées dans le projet.

L'équipe de projet doit décider du contenu spécifique des tâches allouées à chacun de ses membres, et, point également important, se mettre d'accord sur l'étendue de leurs responsabilités. Dans certains projets européens de coopération, les partenaires du projet peuvent, par exemple, avoir l'entière responsabilité de la réalisation d'un module, de la phase de recherche jusqu'à l'impression de la plaquette finale. Dans d'autres projets, les « experts » des organismes partenaires fournissent au coordinateur seulement la « matière première » que celui-ci intégrera à la production finale.

Cette façon de définir le rôle de chacun ne peut qu'être approuvée par les membres d'une équipe.

Ce dernier point est intrinsèquement lié au rôle que joue le coordinateur dans le projet. On peut distinguer au moins trois types de rôles pour les coordinateurs de projets européens de coopération :

#### **Le coordinateur – directeur général**

Dans ce modèle, le coordinateur est le grand patron du projet et prend entièrement sous sa responsabilité toutes les activités importantes et les résultats du projet. Ne sont confiées aux autres participants que des tâches partielles ; ils remettent au coordinateur les résultats intermédiaires de leur travail. Ce dernier terminera seul la production.

#### **Le coordinateur au sens littéral du terme**

La responsabilité du travail est partagée en fonction des compétences et des centres d'intérêts des participants. Le coordinateur coordonne les différents pôles d'activités et en réunit les productions à la fin.

#### **Le coordinateur en tant que pilote de la mise en œuvre du projet**

Parfois, le coordinateur en titre est là pour faciliter la mise en œuvre du projet, tandis que le contenu est confié à un expert dans un domaine précis.

Ces trois options ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Il est important de comprendre que des partenariats avec des intérêts différents exigent des solutions différentes.

Pour la plupart des lecteurs, le coordinateur de projet a déjà été choisi. Néanmoins on peut appréhender les différents rôles qu'il peut jouer par l'examen des qualités requises pour cette fonction :

- expérience de projets ;
- expérience de la conduite de projet et de ses outils ;
- expérience au niveau du contenu du projet ;
- aptitudes à organiser des structures et à gérer des situations complexes ;
- sens de la communication : médiation et représentation, capacité à faciliter une communication constructive et opérationnelle au sein du projet et de son environnement social ; une bonne compréhension des fonctionnements humains et sociaux ;
- aptitude à la direction : animation et encadrement de l'équipe, motivation des participants, organisation et développement des modes de travail, approche dynamique de la mise en œuvre et de la réalisation des tâches ;
- capacité à supporter la pression : énergie et ténacité, particulièrement pour faire face aux imprévus, aux résistances en interne ou en externe, et pour supporter la pression liée aux échéances.

### **D.1.b. Constituer des équipes nationales et européennes**

Dans un projet de coopération européenne, constituer des équipes à la fois au niveau national et transnational est une nécessité organisationnelle. Généralement, les membres de ces différentes équipes se retrouvent d'une équipe à l'autre. Dans les projets comportant peu de partenaires et de

petites équipes nationales, il arrive que tous les membres des équipes nationales se retrouvent aussi dans le groupe de pilotage international. Dans les projets avec de nombreux partenaires, les équipes doivent être bien différenciées.

### **L'équipe européenne (groupe de pilotage)**

L'équipe de projet est constituée de représentants (impliqués dans le projet) de chaque institution. Il peut y avoir une, deux ou trois personnes par organisme. Deux personnes sont bien sûr plus efficaces qu'une seule, mais il peut y avoir des obstacles financiers à cette option. D'une manière générale, l'équipe de projet est plus efficace et moins coûteuse quand elle réunit moins de douze membres. Six à huit représentent le nombre idéal pour un bon travail d'équipe.

### **Les équipes nationales**

Les équipes nationales peuvent être constituées de diverses façons. Si de grosses institutions prennent part au projet, tout leur personnel (ou le personnel du département concerné) doit être impliqué dans le projet.

Au sein d'un organisme, les personnes importantes dans le cadre d'une coopération sont les dirigeants de l'organisme et/ou du département concerné, les experts spécialisés dans le champ du projet et les membres du personnel qui viennent en appui tels que les secrétaires, les personnels administratifs, les comptables et les informaticiens. Il est de l'intérêt du coordinateur d'avoir des partenaires solides et actifs au niveau national.

Chaque équipe nationale doit comporter un coordinateur national pour la représenter dans les réunions transnationales de pilotage. Dans les projets impliquant de nombreux partenaires, cette personne peut être le seul représentant pour des raisons financières ou parce que les groupes de pilotage trop importants sont généralement moins efficaces.

Les autres membres de l'équipe doivent avoir l'occasion au moins une fois ou deux au cours d'un projet de se joindre à l'une de ces réunions de pilotage, notamment quand leurs compétences particulières l'exigent ou quand la réunion se tient dans leur pays, ou encore à l'occasion d'une manifestation ou d'un colloque. Cela est nécessaire en termes de motivation et d'appropriation du projet.

Le coordinateur du projet fera toujours partie du groupe de pilotage, mais il aura également toujours la fonction de coordinateur national au sein de l'équipe nationale. La coordination, l'organisation et la gestion administrative d'un grand projet international représentent un tel défi qu'un coordinateur doit toujours chercher à constituer des structures de soutien et à déléguer une partie du travail. Cependant, certains domaines peuvent difficilement être délégués – tout particulièrement les responsabilités liées au contrat officiel et les tâches organisationnelles.

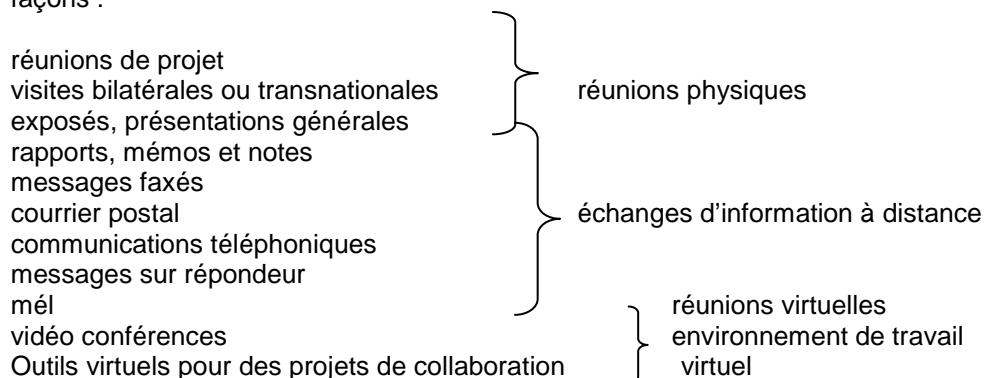
## **D.1.c. Comment mettre en place et faire fonctionner un système de communication ?**

Les partenaires d'un projet sont séparés par de longues distances. Un système de communication performant dans le cadre de projets transnationaux est, par conséquent, capital.

Il faut, d'une part, un support technologique qui permette aux différents partenaires de se parler, de s'écrire et de travailler ensemble. Il faut, d'autre part, développer une culture de communication pour que le groupe ne se contente pas d'un travail commun mais tire profit d'un véritable travail d'équipe pour faire avancer et aboutir le projet – et cela, en dépit de l'éloignement des personnes. En outre, la communication avec l'environnement social ne doit pas être négligée mais au contraire intégrée dans le système de communication du projet.

La capacité à créer une bonne communication au sein de l'équipe est l'une des compétences clés, avec l'aptitude à la direction chez un coordinateur de projet compétent.

La communication dans les projets européens de coopération s'opère généralement de plusieurs façons :



Utiliser les nouvelles technologies pour la communication de projet permet de s'affranchir des distances. La structure du système de communication doit avoir été planifiée et intégrée au budget dès le départ.

Un système de communication qui ne se fonde que sur l'utilisation des nouvelles technologies n'a pas de valeur en soi. Une des tâches importantes du coordinateur est notamment d'étudier l'utilité de chaque élément du système de communication:

- la messagerie électronique sera probablement utilisée pour des échanges réguliers, quotidiens;
- créer un Intranet sur le site Web du projet peut être utile pour travailler à plusieurs sur une mission donnée, dans un environnement de travail virtuel ;
- les conférences vidéo ou téléphoniques peuvent stimuler le travail de l'équipe internationale entre deux réunions de groupe de pilotage ou de participants qui voyagent peu.

De nombreux exemples pourraient être ajoutés. L'essentiel est de prendre les décisions concernant les moyens de communication en toute connaissance de cause.

L'attitude des utilisateurs à l'égard des nouvelles technologies, leurs compétences et l'infrastructure en place dans leurs institutions ne doivent pas être négligées. Néanmoins, ce qui sera jugé pertinent devra relever d'une décision prise en commun par tous les partenaires du projet, en tenant compte du budget disponible et de la nature du projet.

### **D.1.d. Comment mettre en place un système d'information et de suivi ?**

Il est important de développer à l'intérieur du projet un système d'information, de documentation et de suivi. Tous les participants doivent être tenus au courant de l'état d'avancement du projet, du travail déjà réalisé, des prochaines étapes, des suites des réunions transnationales et nationales et de l'attribution des tâches. L'information sur les outils de planification tels que le plan de travail, le découpage du travail en unités et le tableau de Gantt doit également être partagée. En fait ce sont les outils de communication les plus importants et les plus efficaces. C'est aussi le cas des comptes rendus de réunion et des rapports intermédiaires.

Ce système d'information et de suivi est l'une des tâches que le coordinateur doit assumer lui-même. C'est également l'outil principal pour contrôler et piloter un projet. Un Intranet peut être utilisé à cette fin de façon très efficace, bien qu'une version papier des comptes rendus de réunion soit, en général, bien accueillie.

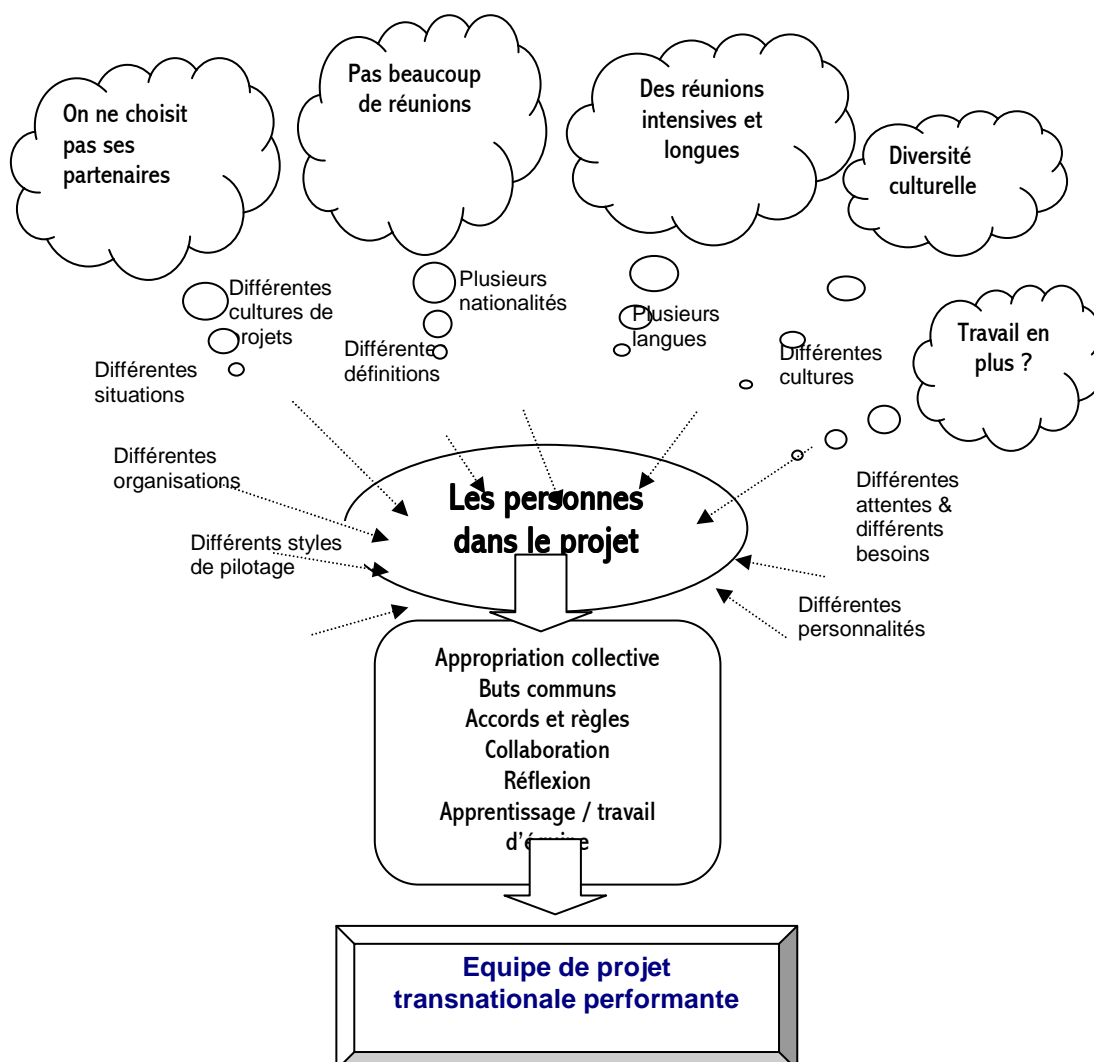
Les documents officiels et les propositions à la Commission doivent bien sûr être communiqués à tous les partenaires du projet, et traduits s'ils ont été rédigés dans une langue qui n'est pas accessible à l'ensemble des partenaires.

## D.2. La toile de fond d'un projet européen

### D.2.a. Les caractéristiques des équipes transnationales de projets

Il existe de nombreux ouvrages et théories sur la création d'une équipe et l'efficacité du travail en équipe. Toutes ces théories sont à prendre en compte dans la conduite d'un projet transnational, mais un coordinateur doit savoir que, d'un point de vue psychologique, les projets européens de coopération ont des caractéristiques spécifiques :

- lorsqu'on monte un projet, il arrive que l'on n'ait pas la possibilité de choisir les membres de l'équipe ;
- les participants n'ont l'occasion de se rencontrer (physiquement) qu'une, deux, voire trois fois par an ;
- les réunions sont très intensives et ne durent généralement que quelques jours ;
- les milieux culturels peuvent être très hétérogènes dans des projets transnationaux ;
- un projet européen signifie en règle générale une charge supplémentaire de travail en plus du travail normal



La coopération transnationale est souvent construite sur des fondations peu solides. Arriver à une compréhension mutuelle est difficile pour de nombreuses raisons. Parler trop, agir peu avec des résultats limités en sont les risques. Souvent, un projet se révèle n'être qu'une série de visites intéressantes.

En conséquence, la création d'un projet, sa culture, son esprit d'équipe doivent être développés soigneusement. Des individus rassemblés dans un projet ne forment pas d'emblée une équipe. Mais si ce groupe s'engage dans un processus de réflexion pour constituer une équipe, il peut alors se transformer en une véritable équipe, compétente, créative et performante.

#### Les équipes performantes

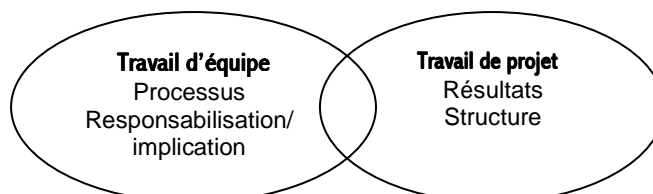
- ont des objectifs communs et clairs ;
- partagent les responsabilités au sein de l'équipe pour atteindre ces objectifs ;
- mesurent leurs progrès par rapport aux objectifs ;
- sont plutôt réduites ;
- offrent des profils et des compétences complémentaires (sur le plan technique, relationnel, pour résoudre les problèmes) ;
- ont les ressources nécessaires pour réaliser le travail ;
- obtiennent l'appui de leurs dirigeants ;
- se sont mises d'accord sur les règles de base pour travailler ensemble ;
- ont attribué de façon optimale les rôles et les tâches à chacun ;
- ont développé collectivement des méthodes et des pratiques ;
- ont des participants qui se soutiennent, s'écoutent et se répondent de façon constructive ;
- reconnaissent les réussites individuelles et collectives ;
- gèrent les conflits ouvertement et de manière constructive ;
- produisent un résultat collectif en accord avec les objectifs définis ;
- prennent le temps de se connaître au sein de l'équipe ;
- prennent le temps de comprendre les différences culturelles ;
- réfléchissent régulièrement sur leur façon de travailler et sur tous les points précédents.

### D.2.b. Le travail de projet en tant que travail d'équipe

Il y a une différence fondamentale entre le concept de travail de projet et celui de travail d'équipe.

Le travail de projet renvoie généralement à quelque chose de plus technique et de plus centré sur les tâches. Il renvoie à la répartition des tâches et à la production de résultats.

Le travail d'équipe met en revanche l'accent sur la dimension humaine. Elle renvoie aux processus et aux apprentissages.



Dans l'idéal, le travail de projet transnational prend ces deux aspects en compte. Un coordinateur doit veiller tout particulièrement à ce qu'il y ait assez de temps et d'espace pour un véritable travail d'équipe : pour partager et profiter des différentes expériences et développer en commun quelque chose de nouveau.

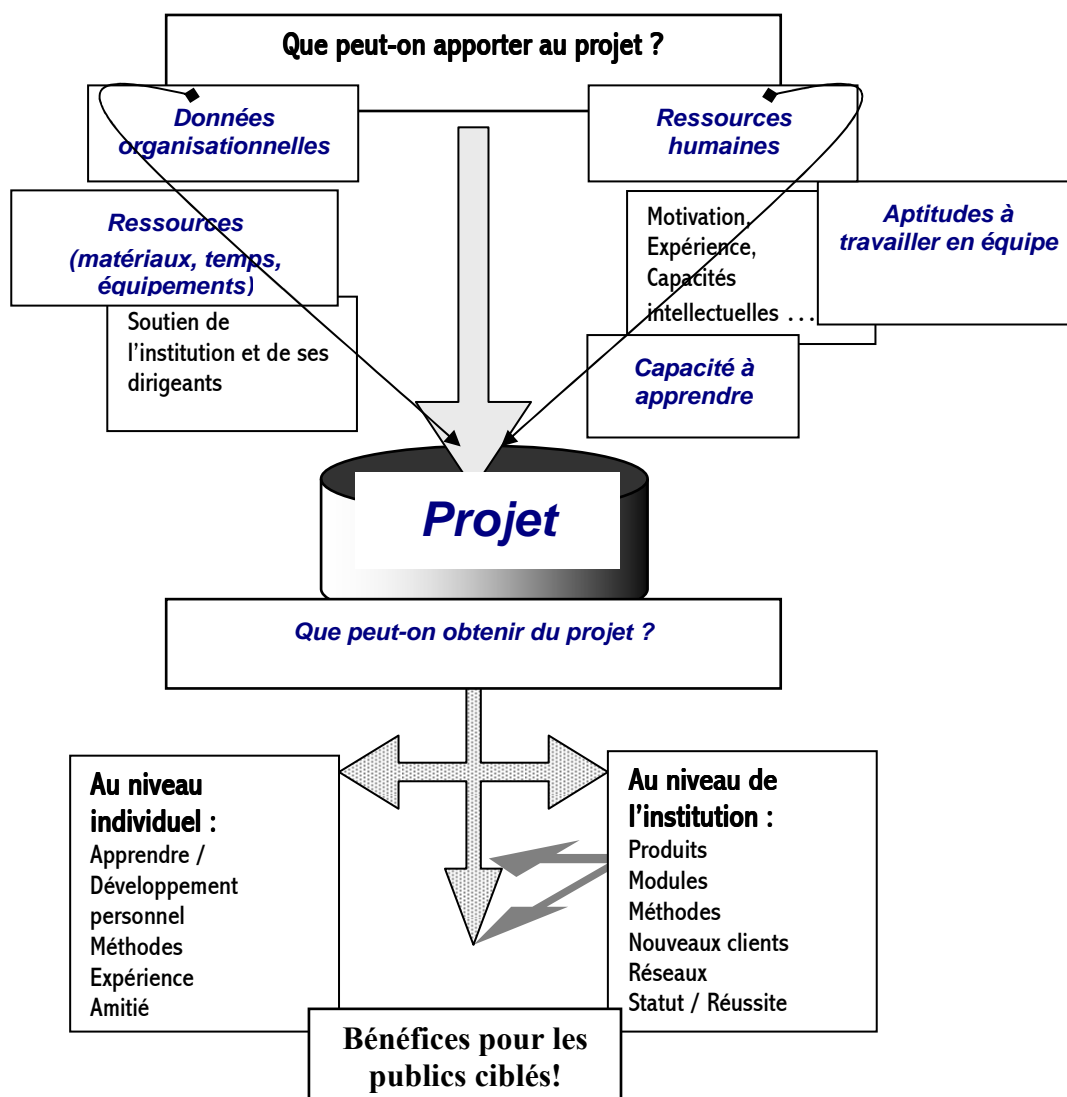
### D.2.c. Avant de commencer : motivation et bénéfices

La réussite d'un travail d'équipe dépend de la motivation des individus, et la motivation dépend des bénéfices que chacun espère tirer pour lui-même, pour son organisme et pour les publics ciblés. En conséquence il est important que les partenaires d'un projet expriment et comparent leurs motivations initiales et leurs objectifs personnels.

Un projet transnational ne fait pas partie généralement de l'activité quotidienne d'un organisme ou de son personnel. La plupart de ceux qui s'impliquent dans un projet de ce type doivent poursuivre parallèlement leur travail habituel. Pour se sentir autorisés à s'investir dans un projet, ils doivent donc obtenir le soutien de leurs supérieurs et de leurs collègues au sein de leur institution.

Mais travailler dans un projet transnational est enrichissant, sur un plan à la fois professionnel et personnel. Le travail lui-même offre aux partenaires du projet et à leurs institutions de nouveaux défis, de nouveaux horizons. Travailler avec des collègues d'autres pays permet souvent de se faire des amis, parfois pour la vie.

Le schéma suivant décrit les « apports » et les « résultats » possibles d'un projet de coopération européenne :



## **D.2.d. Comment organiser les réunions de projets européens ?**

### **D.2.d.1. Buts et objectifs**

L'organisation de réunions efficaces est un élément déterminant dans la réussite globale du projet. Les réunions jouent en conséquence un rôle essentiel dans la conduite de projet.

Des réunions régulières permettent:

- d'assurer la bonne marche du projet et d'atteindre les objectifs;
- de développer des relations de travail fructueuses entre les différents partenaires;
- d'organiser des réunions physiques pour faciliter la négociation des plans de travail et la répartition des tâches.

### **D.2.d.2. Les réunions «clés» au cours du cycle de vie d'un projet**

Les objectifs de chaque réunion varieront en fonction du moment où elle se situe dans le cycle de vie du projet. La première et la dernière réunions constitueront des événements «clés» et se concentreront sur des objectifs particuliers, tandis que les réunions intermédiaires auront des objectifs plus globaux.

#### **La première réunion**

- constitution de l'équipe;
- accord sur les plans de travail;
- attribution des tâches;
- accord sur les cibles et les échéances;
- mise au point d'une stratégie d'évaluation;
- accord sur les modalités financières;
- confirmation des dispositions contractuelles entre le coordinateur et les différents partenaires.

#### **Les réunions intermédiaires**

- contrôle du développement du projet;
- point sur les progrès par rapports aux objectifs;
- contrôle du budget et des procédures comptables;
- examen des plans de travail et réajustements;
- affinement de la stratégie d'évaluation ;
- consolidation de l'équipe.

#### **Réunion finale**

- bilan final et passage en revue des plans de travail;
- évaluation finale;
- valorisation de l'engagement et des contributions de l'équipe au projet;
- célébration de la réalisation du projet;
- discussion sur la stratégie de clôture du projet;
- rassemblement des contributions pour le rapport final.

Chaque réunion peut être considérée comme la conclusion d'une étape du projet et le début d'une nouvelle étape. Elles représentent des jalons dans l'histoire du projet et fournissent l'occasion de célébrer les avancées et les réalisations de l'équipe.

### **D.2.d.3. Planification des réunions**

#### **Fréquence et calendrier**

L'organisation et le budget de réunions régulières auront été discutés par l'équipe du projet et présentés dans le dossier de candidature. Le choix de la date de la première réunion est particulièrement important pour s'assurer du démarrage effectif du projet.

Les réunions suivantes seront vitales pour entretenir l'élan de départ, ainsi qu'une bonne communication entre les partenaires. Une moyenne de 2 à 3 réunions annuelles, échelonnées tout au long du projet, devrait permettre une gestion efficace.

Il est conseillé de se mettre d'accord sur les dates des réunions qui auront lieu durant l'année suffisamment à l'avance pour s'assurer de la disponibilité de tous les partenaires.

### Le lieu

La première réunion peut être organisée dans le pays du coordinateur de telle sorte qu'il puisse en contrôler toutes les dispositions, et établir ainsi un modèle pour les réunions suivantes qui pourront avoir lieu dans d'autres pays pour illustrer le fait que le projet appartient à tous et qu'il s'agit d'une responsabilité partagée.

Les distances doivent être prises en considération; diversifier les lieux des réunions évitera de désavantager les partenaires des pays les plus éloignés. Etre en contact direct avec la culture et la langue des partenaires enrichira l'expérience de chacun, améliorera la connaissance des institutions partenaires, leurs modes de travail et permettra de repérer des problèmes spécifiques.

## D.2.d.4. Conduite des réunions

Le rôle de l'organisateur de la réunion est déterminant pour créer un environnement de travail harmonieux et productif qui rendra les réunions efficaces; il doit par conséquent:

- favoriser une communication claire et ouverte;
- encourager tout le monde à participer à la discussion;
- aider les moins expérimentés et valoriser chacun;
- décourager les fortes personnalités ou les individus qui veulent à tout prix dominer la discussion;
- faire en sorte que les objectifs de la réunion soient atteints.

L'organisateur, qui doit être désigné à l'avance et d'un commun accord, sera probablement le coordinateur du projet, au moins pour la première réunion. Une continuité dans l'organisation facilitera la mise en place d'un modèle efficace et permettra au coordinateur de garder le contrôle des réunions. Néanmoins, les modalités d'accueil pourront être confiées au partenaire qui reçoit dans son propre pays, tandis que le coordinateur restera responsable de la réunion.

D'autres responsabilités seront attribuées en début de réunion ; elles seront assumées à tour de rôle dans les réunions suivantes afin de répartir la charge de travail et d'impliquer tous les membres du groupe. Il est important de savoir qui prendra des notes et, si nécessaire, qui inscrira les points essentiels sur un tableau à feuilles. Le responsable animera la réunion en faisant respecter l'ordre du jour et ne pourra conséquemment assumer lui-même ces responsabilités.

### Animation et savoir-vivre

Le responsable de la réunion doit être sensibilisé aux différents modes de travail, à la diversité des approches culturelles, et inciter les membres du groupe à en prendre conscience. Des malentendus peuvent facilement naître sur des attitudes telles que fumer ou manquer de ponctualité, facilement perçues comme un manque de savoir-vivre. Le responsable peut aussi inviter les participants à éteindre leurs téléphones portables durant les sessions. Des pauses régulières seront ménagées tout au long du programme pour les convenances individuelles. Dans certains pays il est nécessaire de prévoir de longues pauses déjeuner et de travailler plus tard le soir.

### Langues

Pour développer des relations de travail fructueuses, il est essentiel bien sûr qu'une bonne communication puisse s'établir entre les différents partenaires. Le premier point important en la matière est de choisir d'un commun accord la langue qui sera utilisée.

Invariablement, les partenaires n'auront pas tous la même maîtrise de la *lingua franca*. Il est de la responsabilité du coordinateur ou du président de séance de veiller à ce que cela ne crée pas des inégalités ou ne prive certains de participer au processus décisionnel. Personne ne doit se sentir inhibé ou mal à l'aise pour participer à la discussion ou exprimer ses idées. Inversement, les participants dont c'est la langue maternelle ou qui ont un bon niveau de la langue ne doivent pas en profiter pour dominer la discussion.

Des mesures simples peuvent être prises:

- vérifier régulièrement que les points approuvés ont bien été compris par tous;
- éviter d'utiliser un langage complexe;
- clarifier les points qui ont été mal exprimés ou de façon ambiguë;
- rédiger à la fin de chaque journée une check-list;
- recourir le plus souvent possible à des présentations visuelles (par exemple, les tableaux à feuilles pour récapituler les points clés);
- fournir des dictionnaires;
- distribuer un résumé clair et concis de chaque réunion.

Les membres du groupe doivent être encouragés à s'entraider et à être tolérants à l'égard des collègues qui maîtrisent moins bien les langues.

Faire appel à des interprètes évitera, sans nul doute, des problèmes de ce type au sein du groupe. Néanmoins, le coût d'un interprète professionnel est élevé et la traduction peut ralentir le cours de la discussion et donner un aspect plus formel à la réunion.

### Structure de la réunion

Les réunions de projet peuvent avoir une durée variable. Elles sont en général de 2 ou 3 jours et se déroulent toujours sur un week-end pour bénéficier des vols APEX et réduire ainsi le coût des voyages. La durée de la réunion est inévitablement un compromis entre le temps dont dispose l'équipe du projet et les tâches qui doivent être accomplies. Il est important de se rappeler que les partenaires renoncent à leur temps libre et qu'ils seront fatigués à la fin d'une semaine de travail.

Pour aider le groupe à travailler efficacement, la structure de la réunion doit par conséquent:

- proposer un programme équilibré;
- inclure du temps libre;
- inclure des activités sociales;
- prévoir des pauses café ou thé lors des séances de travail;
- éviter les séances de travail le soir;
- donner aux participants le temps de récupérer la fatigue de leur voyage avant de commencer la réunion.

Il est également conseillé de diversifier les réunions en combinant séances plénières et travail en binômes. Des discussions prolongées, sans interruption, du type séances plénières, peuvent être épuisantes et provoquer chez les participants lassitude et agitation. Certains sont obligés de faire de gros efforts pour arriver à suivre une discussion dans une langue qui ne leur est pas familière. Travailler en sous-groupes ou en binômes renforcera l'esprit d'équipe.

Des pauses au cours des séances de travail peuvent redonner un coup de fouet à la réunion et encourager la participation dans un environnement moins intimidant.

En organisant la réunion, il est important de penser aux activités sociales du groupe, pour ne pas les limiter aux repas pris en commun. Il peut s'agir d'une promenade dans la ville ou d'une sortie culturelle.

La valeur des contacts informels ne doit pas être sous-estimée et les activités sociales doivent:

- permettre de se détendre;
- encourager la participation des moins expérimentés dans un contexte de détente;
- offrir un moment de loisir à des personnes qui ont sacrifié leurs soirées et leurs week-ends pour participer à la réunion;
- créer un environnement moins formel pour stimuler les idées nouvelles.

Cependant n'oubliez pas que l'objectif de la réunion est de travailler au projet!

### L'ordre du jour

Un ordre du jour clair et bien structuré est capital dans l'organisation d'une réunion efficace.

Les partenaires doivent être consultés avant la réunion pour définir l'ordre du jour et une première proposition doit être diffusée pour avis. En imposant au groupe un ordre du jour, on crée une certaine animosité et on empêche les relations de travail de se développer.

Il est important:

- de ne pas surcharger l'ordre du jour;
- de proposer des objectifs réalistes, atteignables.

Le président de séance veillera à ce que le groupe respecte les horaires et ne dévie pas de l'ordre du jour, néanmoins le respect du programme est une responsabilité qui doit être partagée par tout le groupe.

Le président de séance devra faire preuve de discernement lorsqu'il accordera du temps pour parler de points qui n'étaient pas prévus initialement mais qui ont surgi à l'occasion de la discussion. Le programme sera revu à la fin de chaque journée et toutes les modifications introduites devront avoir été approuvées par le groupe. Un résumé des changements permettra d'éviter des malentendus et de s'assurer qu'il y a bien un consensus sur le nouvel ordre du jour.

### Les dispositions pratiques

Une organisation efficace de la réunion sur un plan matériel est un élément important de sa réussite. Des dispositions agréables et pratiques favorisent une bonne ambiance de travail. Les participants ne doivent pas se soucier des questions pratiques et perdre du temps mais se concentrer sur l'aspect professionnel de la réunion.

### Hébergement

- Rassembler tout le groupe dans le même hôtel favorisera la dynamique de groupe et des contacts moins formels.
- Le budget du projet limitera le choix des hôtels, mais pour le moral de l'équipe un niveau raisonnable de confort est nécessaire.
- Choisir un hôtel situé dans le centre et bien desservi par les transports publics. (Les participants qui ont fait un long voyage et qui ont en outre des difficultés avec la langue du pays n'apprécieront guère un voyage compliqué de l'aéroport à l'hôtel.)

### Lieu de la réunion

- Trouver un lieu équipé en téléphones, photocopieurs, ordinateurs avec une liaison à Internet...
- La réunion peut avoir lieu dans les locaux du partenaire qui reçoit, ce qui offre l'avantage d'être en territoire ami et de disposer de toutes les facilités bureautiques et l'inconvénient de risquer d'être souvent interrompus!
- S'assurer que la salle de réunion est suffisamment spacieuse et à une température agréable.
- D'autres salles peuvent être nécessaires pour le travail en sous-groupes ou en binômes.
- La salle de réunion doit être facilement accessible de l'hôtel (ce peut être d'ailleurs une salle de réunion de l'hôtel si elle offre toutes les commodités requises sans excéder le budget du projet).

### Les repas

- Les repas jouent un rôle important dans la réussite d'une réunion dans la mesure où ils fournissent une occasion de détente et d'échanges d'idées et de points de vue en toute liberté.
- Réserver les restaurants à l'avance pour ne pas perdre de temps.
- Se renseigner pour savoir si certains participants suivent des régimes alimentaires particuliers.
- Vérifier que tout le monde est au courant de l'heure et du lieu de rendez-vous pour chaque repas.
- Pour les journées de travail écourtées, un déjeuner sur le lieu de réunion avec des sandwichs ou un buffet permettra de gagner du temps. Pour des journées longues, une pause déjeuner à l'extérieur fournira un moment de détente appréciable après des discussions de travail.
- Thé et café sont aussi des coupures importantes.

### Transport

- S'arranger pour ne pas passer son temps à circuler d'un lieu à un autre.
- Communiquer à l'avance des indications précises pour se rendre à l'hôtel et sur le lieu de la réunion.
- Fournir des plans des principaux sites, et, s'il s'agit d'une ville importante, des moyens de transports.

- Si possible, l'hôte donnera rendez-vous au groupe à l'hôtel pour l'accompagner à la première réunion.

#### Informations utiles et aspects pratiques : aide-mémoire

##### Avant la réunion

- ordre du jour
- liste des «contacts» de chaque partenaire
- plans
- instructions sur les modalités pratiques

##### Pendant la réunion

- supports visuels: schémas, rétroprojecteur
- dictionnaires
- accès à un photocopieur
- accès à un ordinateur et à une imprimante
- synthèse des discussions de chaque journée
- check-lists / plans d'action
- eau minérale

##### Après la réunion

- compte- rendu de la réunion
- plan d'action approuvé

### D.2.e. Quelle est l'importance des dispositions financières et juridiques ?

*«A chaque réunion de projet, nous parlons des aspects financiers, en fait nous y passons la moitié du temps. Nos partenaires nous posent régulièrement des questions et souhaitent avoir des informations sur les charges déductibles, les règlements, la comptabilité, etc. Je me dis souvent que ces problèmes nous prennent trop de temps.»*

(un coordinateur d'un projet Socrates)

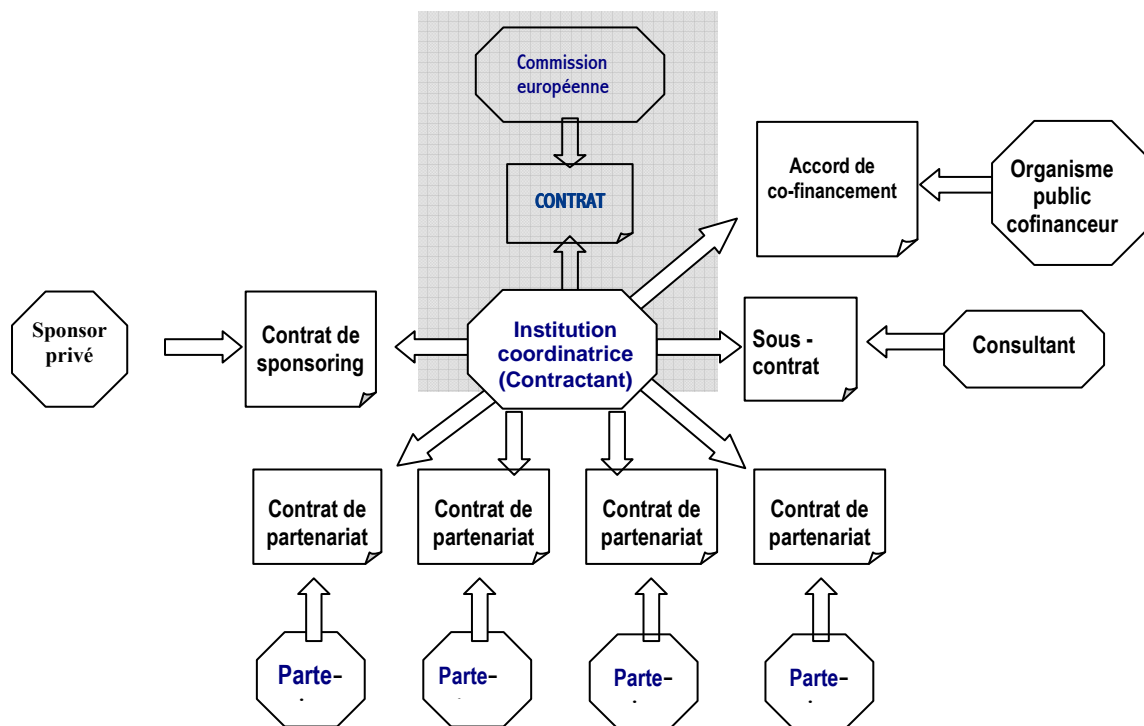
Un projet européen dispose en général de toutes les compétences requises dans le domaine d'activité du projet. Lorsqu'un coordinateur recherche des partenaires lors de la phase initiale de planification, l'un des critères importants de sélection est la connaissance du domaine d'activité. Il est clair que l'intérêt intellectuel pour un projet dépend beaucoup de son domaine d'activité.

Néanmoins, l'expérience montre que la gestion financière et administrative exige qu'on lui porte autant d'attention. Si un coordinateur de projet n'a qu'une expérience limitée de la conduite d'un projet transnational ou bien s'il n'est pas très intéressé par les questions administratives, il devrait chercher l'assistance d'un responsables financier de l'institution coordinatrice.

Par ailleurs, il est important que les participants réalisent que le fait de travailler dans un contexte européen leur permet d'acquérir des compétences en matière de gestion des moyens, ce qui n'est probablement pas le cas dans leur activité professionnelle habituelle.

### D.2.e.1. Les liens contractuels

Le schéma suivant montre le cadre contractuel d'un projet. Contrairement aux autres programmes européens, seuls les liens contractuels entre la Commission européenne et le contractant sont formalisés. Toutes les autres dispositions sont à définir par le partenariat du projet.



### D.2.e.2. Dispositions contractuelles avec la Commission européenne

L'un des points de départ pour engager le travail dans un projet est lorsque le coordinateur reçoit la notification de la décision de la Commission européenne, accompagnée d'une convention avec des documents annexés. Néanmoins la planification financière a été commencée bien avant, lors de la phase de candidature au cours de laquelle est élaborée la proposition de projet devant être soumise à la Commission. Le budget détaillé qui figure dans le dossier de candidature constitue la base financière du projet et la pierre angulaire des liens contractuels entre le projet et la Commission tout au long de la période de financement. Si, à un stade ou à un autre, des changements s'avèrent nécessaires sur le plan financier, ils doivent systématiquement être envisagés en tenant compte du budget initial présenté dans le dossier de proposition.

Pour cette raison, certains coordinateurs estiment qu'il est utile de reprendre les tableaux financiers figurant dans la section « Budget détaillé » du dossier de candidature et de s'en servir en tant qu'outils de management. En ajoutant simplement une colonne, il est possible de comparer à tout moment les coûts estimés avec les dépenses réelles.

Les points clés de la convention entre la Commission européenne et l'institution coordinatrice sont :

#### Les dispositions financières

- Montant maximum de la subvention accordée à l'ensemble du projet ;
- Pourcentage du total des coûts couvert par la subvention ;
- Total des coûts du projet ;
- Montant maximum de la subvention accordée aux Pays Associés.

#### Période contractuelle

Les dépenses engagées dans le cadre du projet ne sont admises que si elles sont liées à des activités qui ont lieu durant la période contractuelle c'est-à-dire la période couverte par la convention.

### Obligations du bénéficiaire

En plus des obligations figurant dans la section « Conditions générales », les prévisions indiquées dans le dossier de candidature concernant la production, les principales activités et le plan de travail font intégralement partie de la convention. Elles engagent le contractant et ne peuvent être modifiées qu'avec l'autorisation de la Commission.

### Clauses contractuelles particulières

Si votre projet fait l'objet de clauses particulières, ces dernières sont de la plus grande importance. Elles figurent en première page de votre contrat.

### Tâches du coordinateur après avoir reçu la convention :

En tant que seule personne juridiquement responsable devant la Commission, le coordinateur doit étudier très attentivement les termes et les conditions du contrat. S'il n'en comprend pas certains points, il doit demander des explications au Bureau de l'Assistance Technique avant de diffuser toute information au sein du partenariat. Sinon, le projet risque de s'engager sur de mauvaises bases de travail avec des conséquences financières qui peuvent lui être fatales lors du calcul de la subvention à la fin du projet.

L'une des tâches du coordinateur est d'informer les autres partenaires de ces obligations contractuelles afin que tous aient connaissance du cadre juridique du projet. Cette mission d'information doit faire partie des points à l'ordre du jour de la première réunion de projet. L'expérience montre que les aspects financiers et juridiques doivent régulièrement être abordés lors des réunions ultérieures. Le temps passé sur ces questions au début de la période contractuelle compense largement le temps qu'on peut perdre à la fin à tenter de résoudre des problèmes de ce type. Lors des premières réunions, il est prudent de s'assurer qu'il y aura assez de temps pour traiter ces points et de veiller à ce que chaque participant puisse faire part au coordinateur des problèmes qu'il rencontre dans sa propre institution.

### Modifications de la convention

Au cours de la période de financement, beaucoup de projets se voient obligés de soumettre à la Commission une demande écrite de modification de leur convention.

En début de convention, une des raisons les plus fréquentes pour demander une modification tient à la différence entre le montant de la subvention maximale accordée par la Commission et le montant nécessaire au projet. Dans ce cas, le coordinateur et les différents partenaires doivent se demander s'ils peuvent réaliser les diverses activités du projet avec la subvention annoncée.

En principe, ils ont alors deux options :

- le projet réalise les activités qu'il avait prévues avec une subvention moindre que celle qu'il avait demandée. Afin d'obtenir le montant maximum accordé, le partenariat comble l'écart par des financements complémentaires ;
- le partenariat décide de réduire les activités qu'il avait prévues dans le dossier de candidature et adapte son plan de travail et son budget en conséquence. Dans ce cas, le coordinateur doit demander à la Commission une modification de la convention initiale.

Dans la mesure où des modifications au niveau du budget et du plan de travail concernent tous les partenaires, les décisions doivent être prises en commun lors de la première réunion de projet. Il est important de s'assurer que chaque partenaire a bien conscience des changements induits au niveau de leur organisation, de leur travail dans le projet et de leur contribution financière.

En dehors du cas où la subvention est inférieure à ce qui était demandé, il existe d'autres situations qui peuvent exiger la modification de la convention. Une modification peut être demandée à n'importe quel moment dans la vie d'un projet mais au plus tard un mois avant la fin de la période contractuelle.

Les modifications qui peuvent être demandées sont liées à :

- un changement au niveau de l'institution bénéficiaire ;

- changement au niveau du partenariat - départ, arrivée ou remplacement de partenaires\* ;
- la modification du plan de financement (nouvelle affectation budgétaire excédant les limites permises par les « Règles de dépenses autorisées ») ;
- la modification du budget (coût total) ;
- la modification du plan de travail ;
- l'allongement de la durée contractuelle (lorsque le projet a besoin de plus de temps pour finaliser ses activités, ses produits, par exemple. Une demande de ce type ne pourra être acceptée que si le projet en est à sa dernière année).

L'accord de la Commission européenne n'est pas automatique. Dans tous les cas, le coordinateur reçoit une réponse officielle de la Commission, qui peut prendre un certain temps. Cela dit, de nombreux projets ont vu leur demande traitée d'une manière relativement pragmatique. Les fonctionnaires de la Commission comprennent assez bien qu'un projet transnational s'étalant sur deux ou trois ans puisse nécessiter des modifications par rapport à sa planification initiale. Si l'on en croit notre expérience, il y a de fortes chances qu'une modification soit acceptée si le champ du projet et la qualité de ses résultats ne sont pas réduits. C'est au coordinateur de constituer un dossier solide.

#### **Modifications non-contractuelles**

Le coordinateur doit informer la Commission sur les modifications non-contractuelles du projet en utilisant un des formulaires joints aux documents contractuels.

Les changements non-contractuels sont dans la plupart des cas :

- la modification des coordonnées de l'institution coordinatrice (téléphone, fax, mél) ;
- le départ de la personne qui a signé le contrat (désignée comme le représentant légal du bénéficiaire) ;
- le changement de coordinateur.

Après avoir enregistré l'information dans sa base de données, la Commission envoie une lettre de confirmation au coordinateur.

### **D.2.e.3. Accords avec les institutions nationales et les sponsors**

En plus de la subvention européenne, les projets européens de coopération peuvent obtenir des financements complémentaires de sources nationales, organisations gouvernementales, fondations, sponsors privés.

Les coordinateurs doivent savoir que les réglementations nationales peuvent être en contradiction avec les procédures européennes, par exemple avec les règles en matière de dépenses autorisées pour autant qu'elles sont concernées.

En général, les organisations qui participent au financement du projet ont leurs propres types de contrats, qui indiquent au minimum le montant de la subvention, les modalités de versement et le système de contrôle financier. Si le projet a plusieurs sources de financement, il doit s'adapter à différents systèmes de gestion de contrats.

### **D.2.e.4. Liens contractuels avec les partenaires du projet**

Bien que la convention engage exclusivement l'institution coordinatrice vis à vis de la Commission européenne, un accord écrit est nécessaire entre le coordinateur et ses partenaires. Cet accord n'est pas seulement une obligation formelle, dans la mesure où il remplit aussi d'autres fonctions importantes :

- il assure un même niveau d'information entre tous les partenaires;
- il constitue une base solide pour un travail collectif en assurant le partage des risques et des responsabilités au sein du partenariat;

---

\* Dans le cas où des partenaires se retirent, le projet doit vérifier que le partenariat est toujours valide au niveau du nombre de pays engagés.

- il offre une sécurité aux différents partenaires dont les droits et les obligations sont clairement définis;
- il allège les risques que prend le coordinateur notamment au niveau financier;
- il fournit au coordinateur un recours juridique si un des partenaires ne respecte pas ses obligations;
- il fournit également un recours juridique aux partenaires si le coordinateur ne remplit pas ses obligations.

Mais peut-on parler vraiment de recours juridique ? Dans la plupart des cas, il est difficile pour le coordinateur de poursuivre en justice un partenaire qui n'a pas respecté le contrat. Si les possibilités de recours juridique sont limitées, le contrat a un effet psychologique qui permet de poser des bases claires et solides pour le partenariat.

Lorsqu'il évoque la question d'un accord écrit, le coordinateur doit prendre en compte l'hostilité éventuelle qu'elle peut susciter chez certains.

Lorsque les partenaires définissent les activités du projet avant de soumettre leur dossier de candidature, ils ont déjà trouvé un accord sur de nombreux points, par exemple, les rôles et les tâches de chacun comme leur apport financier.

Toutes les questions importantes doivent faire l'objet d'une discussion avant de rédiger les contrats de partenariat.

#### **Le contrat de partenariat doit contenir les points suivants**

- l'identité complète de l'organisme partenaire et la personne responsable pour le projet;
- la durée du projet;
- les principaux objectifs du projet;
- les obligations respectives du coordinateur et des partenaires;
- la répartition de la subvention ;
- le planning et le montant des versements,
- les renseignements bancaires;
- les obligations en matière de contrôle financier et de suivi de l'activité: système de contrôle financier, rapports d'activité, dates limites;
- les clauses de résiliation et de réparation pour non-respect du contrat ;
- les clauses en matière de responsabilité;
- les clauses en matière de modification de contrat;
- les dispositions juridiques en cas de différends;
- la loi applicable (généralement celle du pays de l'institution coordinatrice).

#### **Les annexes au contrat de partenariat incluent**

- le contrat conclu avec la Commission et tous les documents annexes, notamment les règles de dépenses autorisées;
- le dossier de proposition;
- le plan de travail avec le calendrier détaillé et les dates limites de réalisation des produits;
- les documents à utiliser pour le contrôle budgétaire et le suivi de l'activité ;
- les accords en matière de copyright si nécessaire.

Des accords bilatéraux peuvent être conclus entre le coordinateur et chaque partenaire. Une autre possibilité est de conclure un contrat multilatéral avec l'ensemble des partenaires.

Il y a des arguments en faveur d'un accord multilatéral sous réserve qu'il soit clairement défini et qu'il implique équitablement tous les partenaires. Il est, en outre, plus facile pour le coordinateur de rédiger un seul contrat. Dans certains cas cependant, un accord multilatéral peut se révéler plus difficile à mettre en application. Par exemple, si un désaccord survient entre l'un des partenaires et le coordinateur, la prise de décision est rendue plus difficile dans la mesure où tous les partenaires doivent s'accorder sur la façon de le régler.

### **D.2.e.5. Les tâches liées à la gestion financière**

Dès réception de la lettre notifiant la décision de la Commission et de la convention correspondante, la gestion financière du projet peut être engagée. Les différentes étapes en sont :

1. planification du budget et réajustements ;
2. répartition de la subvention entre les partenaires et versements ;
3. contrôle financier et rapports d'activité.

Les documents les plus importants en matière de gestion financière sont :

4. le dossier de candidature, et plus particulièrement la section consacrée au budget ;
5. le contrat (accord financier) entre la Commission et l'institution coordinatrice ;
6. les Règles de Dépenses Autorisées ;
7. les autres documents émanant de la Commission (par exemple, le volet bancaire, les informations générales concernant l'engagement de plusieurs pays associés).

### **D.2.e.6. Planification et réajustements du budget**

La planification financière d'un projet démarre lors de la phase de candidature au moment où est élaboré le premier document financier à savoir le Budget détaillé. Ce budget initial constitue une partie du contrat et reste tout au long de la vie du projet le document de référence.

La Commission peut néanmoins avoir modifié le plafonds de certains postes budgétaires importants.

Il est essentiel que le coordinateur comprenne bien le double système de calcul de la subvention.

En plus d'un montant maximum de subvention (par exemple 100 000 €), le contrat fixe un pourcentage qui détermine la part de financement de la Commission dans le projet (par exemple 50 %). Ce pourcentage est décisif et le coordinateur doit s'assurer que les coûts totaux du projet ne dépassent pas ce qui a été prévu au budget (par exemple 200 000 €). Si les coûts totaux sont moindres que prévu (par exemple 180 000 €), la subvention finale sera réduite (90 000 €) avec un pourcentage qui reste identique (50 %).

### **D.2.e.7. Répartition et versement de la subvention**

La Commission verse la subvention, en euros, sur le compte de l'institution coordinatrice. Le coordinateur en assurera le transfert aux partenaires.

Bien que la répartition de la subvention soit précisée dans la section financière du dossier de candidature, il y a très souvent de sérieux malentendus sur le montant qu'un partenaire attend et le montant qu'il doit prélever sur ses fonds propres. Pour éviter de tels malentendus qui créent une mauvaise atmosphère, la répartition qui a été prévue doit être confirmée dès que le travail commence ou, si nécessaire, être modifiée d'un commun accord par l'ensemble du partenariat.

Les contrats de partenariat doivent systématiquement indiquer la répartition définitive de la subvention ainsi que les sommes dues par les partenaires au titre du cofinancement.

Au-delà de l'accord sur la répartition de la subvention, les modalités de versement doivent aussi faire l'objet d'une discussion.

En règle générale, il y a trois options :

- Option 1 : le coordinateur verse à chaque partenaire en une seule fois, au début de la période contractuelle, la part de la subvention qui lui est due ;
- Option 2 : le coordinateur verse les subventions en plusieurs fois. Le premier versement a lieu dès qu'il reçoit l'argent de la Commission. Les versements suivants sont effectués dès lors que les partenaires ont produit des résultats et/ou ont envoyé leurs rapports conformément au planning fixé ;
- Option 3 : le coordinateur verse les subventions en plusieurs fois en fonction des rapports qu'ils fournissent sur leurs dépenses. Les versements n'ont lieu qu'une fois que les partenaires ont communiqué leurs rapports.

### Avantages comparés de ces trois options

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Option 1	Les partenaires partagent la responsabilité financière. Témoigne de la confiance en chaque partenaire. Simple et économique pour le coordinateur puisqu'il a peu de versements à effectuer.	Grand risque pour le coordinateur. Exige une grande confiance notamment à l'égard de personnes qu'il ne connaît pas toujours.
Option 2	Risque financier partagé. Les versements sont liés à la progression du projet. Système le plus souvent retenu.	Très difficile pour certains partenaires de pré financer leur activités.
Option 3	Le plus bas niveau de risque pour le coordinateur. Un système clair du point de vue du coordinateur. Souvent retenue dans les gros partenariats.	Les partenaires peuvent avoir le sentiment d'être traités comme des enfants.

Les projets européens de coopération sont très variables en taille et en financement. La situation n'est pas du tout la même lorsqu'il s'agit d'un projet subventionné à hauteur de 25 000 € par an ou d'un projet recevant plus de 100 000 €.

La taille du partenariat a des incidences non seulement sur le travail mais aussi sur la gestion financière du projet. Un groupement réunissant douze partenaires fonctionne selon des mécanismes différents comparativement à un partenariat de trois partenaires.

En signant la convention avec la Commission, le coordinateur est celui qui s'engage le plus en termes de responsabilité financière et il lui appartient de proposer à ses partenaires un système de versements, qui sera discuté en réunion. Le partenariat peut néanmoins opter pour un autre système de versements.

Dans certains projets, les frais de déplacements et de réunions sont réglés par le coordinateur, qui les déduit des subventions de chaque partenaire.

### **D.2.e.8. Règlement et enregistrement des coûts**

En règle générale, les postes budgétaires d'un projet européen sont :

- coûts de personnel ;
- frais de déplacement, d'hôtel, de repas ;
- équipements, technologie ;
- frais généraux administratifs ;
- coûts externes ;
- coûts de documentation ;
- autres coûts.

L'activité du projet ne peut pas toujours être réalisée conformément au plan. Un certain degré de flexibilité est permis et le transfert d'un poste à un autre autorisé à condition que le montant transféré ne dépasse pas un certain pourcentage de la valeur du nouveau poste. Si ce montant dépasse la limite autorisée, le bénéficiaire doit faire une demande de modification.

Il est à noter que tout écart par rapport au budget tel qu'il a été approuvé doit être expliqué en détail dans le rapport final.

Lors de l'enregistrement des coûts, il faut s'assurer que les principes en matière de gestion financière européenne sont respectés :

- les coûts doivent être réels. Des justificatifs (par exemple des factures) doivent pouvoir être fournis à tout moment ;
- les coûts doivent être autorisés ;
- les rapports doivent justifier les coûts ;
- certains types de coûts nécessitent l'accord préalable de la Commission.

Les documents (livres de comptes, factures) doivent être conservés pendant au moins cinq ans après la fin du projet. La Commission est habilitée à réaliser un audit et doit avoir accès aux documents. Il n'est pas toujours possible de disposer des originaux des dépenses engagées (par exemple les dépenses de personnel), mais il est essentiel que le coordinateur sache exactement où et comment il peut se procurer ces documents si nécessaire.

L'ensemble des règles concernant les dépenses autorisées sont récapitulées dans un document de la Commission inclus dans le contrat.

Ces règles ne seront pas reprises en détails ici, mais certains aspects des postes budgétaires les plus critiques seront étudiés.

Des documents types pour l'enregistrement et le contrôle des postes budgétaires sont fournis en annexe.

### **Coûts de personnel**

Les coûts des membres permanents des institutions partenaires affectés au projet sont des dépenses autorisées.

Ces coûts sont calculés sur la base horaire, journalière ou mensuelle du revenu brut de la personne multiplié par le nombre d'heures, de jours, de mois passés sur le projet. Ce montant brut comprend toutes les charges payées par l'employeur, telles que les charges liées à la protection sociale, mais exclut les primes ou toutes autres dispositions visant à partager les profits.

Chaque personne engagée dans le projet doit noter sur un relevé le temps qu'elle y passe. Le coordinateur peut facilement, à partir de ce document, justifier les dépenses de personnel. Ces relevés, demandés par la Commission, permettent de voir aussi le temps que chaque institution consacre au projet en plus des réunions.

Dans l'éventualité d'un audit sur les coûts de personnel, il est conseillé au coordinateur d'être en capacité de fournir les documents suivants relatifs à chaque personne engagée dans le projet :

- un document signé par le directeur de chaque institution partenaire ;
- le nom de l'employeur et le matricule de l'employé ;
- le temps que la personne a passé sur le projet ;
- les méthodes de calcul retenues pour les coûts de personnel ;
- un relevé indiquant le temps passé sur des tâches spécifiques ;
- les documents établissant que les employés ont été payés.

### **Déplacements, hôtels et repas**

Au niveau des dépenses liées aux réunions du projet, on retient généralement une des deux options suivantes :

- chaque partenaire règle lui-même ses frais de voyage, d'hôtel et de repas avec la subvention qu'il a reçue du coordinateur ;
- le coordinateur règle l'ensemble des dépenses pour tous les partenaires et déduit ces sommes des subventions de chacun.

Lorsqu'il s'acquitte des frais d'hôtel et de nourriture, il peut soit se référer à un barème de dépenses soit rassembler les diverses factures et les régler lui-même. Dans les deux cas, le paiement ne doit pas dépasser un montant maximum journalier fixé par pays selon un barème de la Commission européenne.

La seconde alternative augmente la charge de travail, mais est souvent plus économique dans la mesure où les barèmes utilisés dans la première solution sont plutôt élevés.

L'argent économisé de cette façon peut être affecté à d'autres postes budgétaires plus vitaux.

Afin de bénéficier des tarifs APEX qui sont moins chers, pour les billets d'avion, les participants doivent rester plus d'un week-end. Dans le calcul des coûts et dans les relevés, ces journées doivent être prises en compte à hauteur de journées complètes dans les jours travaillés.

### Equipements technologiques

Les coûts relatifs à l'acquisition d'équipements technologiques ne sont pas automatiquement acceptés. Pour éviter le rejet de ces dépenses, le coordinateur doit prouver que ces acquisitions sont indispensables au projet. Dans tous les cas, il faut retenir les modes d'acquisition les moins onéreux (location, leasing ou achat) et indiquer un taux d'utilisation réaliste. En outre, si la valeur de ces équipements dépasse une certaine somme, il faut appliquer un taux d'amortissement conformément aux règles de dépenses autorisées.

### Frais généraux

Ces coûts peuvent inclure:

- coûts de communication (fax, téléphone, lettres, etc.);
- fournitures de bureau;
- photocopies;
- assurances;
- baux.

La photocopie des documents administratifs (lettres, plannings, documents de travail, etc.) ne doit pas être assimilée à la reproduction des documents tels que les ouvrages, les communiqués de presse, qui sont des produits du projet.

Les frais généraux ne doivent pas dépasser un certain pourcentage.

Comme pour toutes les autres dépenses, les frais généraux doivent être réels, ce qui signifie que le coordinateur doit détenir les factures correspondantes. Une facture émanant d'une institution partenaire peut être acceptée, mais le rapport final doit en justifier le montant.

### Coûts externes

Ce poste peut recouvrer des prestations réalisées par des experts externes au partenariat. Toutefois ce poste budgétaire ne doit pas être trop élevé, dans la mesure où un projet européen de coopération est supposé réaliser la majeure partie du travail lui-même.

Les frais de déplacements des experts, y compris les frais d'hôtels et de nourriture, doivent être inclus dans ce poste et non dans celui des « frais de déplacement ».

### Coûts de documentation

Ces coûts incluent les frais de production, d'impression, de diffusion de traduction et d'interprétariat.

Si le coordinateur ou les partenaires recourent à leur budget personnel pour réaliser ces tâches, ces coûts sont affectés au poste «Coûts de personnel».

### Autres coûts

Rentrent dans ce poste tous les coûts directement liés au projet mais qui ne peuvent être affectés ailleurs. Un exemple courant: les frais bancaires.

Comme toutes les dépenses autorisées, ces «autres coûts» doivent être expliqués et justifiés dans le dossier de candidature.

## D.2.f. Rapports

Conformément à la convention conclue entre la Commission et l'institution coordinatrice, le coordinateur doit soumettre des rapports intermédiaires et un rapport final sur les dépenses et la progression du projet. Dans les accords de partenariat, cette obligation de rapport à la fois sur le contenu du projet et ses aspects financiers est répercutée sur chacun des partenaires.

Lorsqu'on engage un projet, il est nécessaire de définir un système de compte rendus efficace et transparent. Les partenaires doivent se mettre d'accord sur la façon d'indiquer les dépenses induites par le projet et sur le moment où cela doit être fait.

Pour les gros projets dont la subvention s'élève à 50 000 € ou plus, il est conseillé au coordinateur de demander un rapport tous les trimestres. Pour des projets plus petits, cela peut être fait à intervalles moins rapprochés.

Le coordinateur devant préparer pour la Commission les rapports intermédiaires et le rapport final à partir des documents remis par ses partenaires, il est nécessaire de lui laisser suffisamment de temps pour qu'il puisse les finaliser et donc de prévoir un planning en conséquence.

Pour éviter tout redoublement de travail, les formulaires internes servant au compte rendu doivent être harmonisés pour qu'ils puissent s'intégrer facilement dans le rapport destiné à la Commission.

Ces rapports réguliers ne sont pas seulement nécessaires pour satisfaire la Commission. Ils fournissent également au coordinateur une bonne vue d'ensemble de ce qui se passe dans le projet et lui servent comme outils de pilotage.

#### **Aide-mémoire juridique et financier**

- Lisez attentivement tous les documents contractuels et particulièrement l'Accord financier et les règles des dépenses autorisées.
- Assurez-vous que vous avez bien compris toutes les clauses du contrat, sinon interrogez votre agence nationale ou le Bureau de l'Assistance Technique.
- Vérifiez que votre demande de modification de la convention se justifie et si nécessaire, rédigez-la avec vos partenaires.
- Diffusez l'ensemble des documents contractuels à tous les partenaires pour assurer un même niveau d'information.
- Rédigez des contrats de partenariat qui précisent les droits et obligations essentiels des deux parties ; discutez-en avec vos partenaires avant de les signer.
- Trouvez un accord au sein du partenariat pour la répartition du budget et les modalités de versement.
- Introduisez dès le début un système clair de transmission et de compte rendu.
- Si vous vous sentez découragé par l'ampleur des tâches administratives, rappelez-vous que d'autres coordinateurs ont survécu à ce travail avant vous !



### ADCEI

30 Cours d'Estienne d'Orves  
13001 MARSEILLE  
Provence-Alpes-Côte d'Azur  
France  
Tél. : +33 4 91 33 67 27/65 05  
Tlc : 04 91 33 65 05  
Mél : [contact@adcei.org](mailto:contact@adcei.org)  
Site : <http://www.adcei.org>  
[www.euromedinculture.eu](http://www.euromedinculture.eu)

### Equipe

Directeur  
**Frédéric JAMBU**

Secrétaire générale  
**Pirina LATCHKOVA**

Chargée de mission  
**Giulia PROFETA**

Chargée de mission  
**Aurélie LIGNON**

L'**Association pour le Développement Culturel Européen et International**, créée en 1998, est une association à but non lucratif. Elle intervient, avec le soutien du Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur et du Conseil Général des Bouches-du-Rhône, à titre gracieux de 3 manières auprès de et pour son public cible, les professionnels de la Culture :

- par l'**Information** grâce à son site internet régulièrement actualisé, à sa lettre électronique **eEurope Culture(s)**, et à des interventions directes lors de colloques, séminaires, formations...
- par l'**Orientation** individuelle. Il s'agit, pour ADCEI, d'écouter et de diagnostiquer la faisabilité, pour une structure, d'accéder à un soutien européen sans risques ou efforts démesurés ou inutiles.
- par l'**Accompagnement** : le pré-diagnostic effectué, le dispositif existant, ADCEI assiste les structures jusqu'au dépôt de leur dossier. Il ne s'agit pas de faire le travail à la place mais d'agir ensemble afin de transmettre un savoir-faire à la structure accompagnée.

En complément de ces missions et pour répondre à une question récurrente de la part de ses interlocuteurs : « comment trouver des partenaires culturels fiables dans d'autres pays de l'Europe et de la Méditerranée ? » ADCEI développe plusieurs activités :

- la mise en place de son propre réseau, **EUROMEDINCULTURE**, avec le soutien de l'Union européenne, composé de Collectivités publiques (Directions de la Culture) et d'Universités d'Espagne, d'Italie, de Grèce, du Maroc... Ce réseau met à la disposition des structures des espaces fiables d'échanges, de rencontres, en réel ou grâce aux technologies de l'information. EUROMEDINCULTURE permet aussi la compréhension mutuelle entre nos territoires, les politiques culturelles menées, les principaux acteurs culturels, les soutiens accordés. Ainsi, un **guide « Cultures et Régions en Méditerranée »** a été édité à la fin de l'année 2006 et une base de données est en ligne sur <http://www.euromedinculture.eu>.
- la participation à certains réseaux professionnels de l'espace euro méditerranéen : le réseau national français de la Fondation Anna Lindh pour le Dialogue entre les Cultures, le collectif MEDCOOP pour le développement de la coopération décentralisée en Méditerranée.
- Elue **chef de file du Réseau français** de la Fondation Anna Lindh pour la période 2009-2010
- **Organisme régional de Coordination** du Service Volontaire Européen dans le domaine de la Culture pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur

A côté de ses principales interventions, ADCEI mobilise régulièrement ses compétences, pour :

- effectuer des **évaluations** de projets européens et méditerranéens (MANUMED, Village Terraneo...)
- mener des **études** et rédiger des **ouvrages** : « **Le programme Culture 2000 en Provence-Alpes-Côte d'Azur** » ou « **Vade Mecum pour un projet culturel de territoire** » ou « **Programme Jeunesse : Etude quantitative et qualitative des projets à thématique culturelle (2000-2006) en Provence-Alpes-Côte d'Azur** »
- intervenir dans des **formations professionnelles ou universitaires** (ARCADE, Centre National de la Fonction Publique Territoriale, Université Aix-Marseille, Université de Montpellier, Université Mohammed V Souissi...)
- organiser des **Séminaires ou colloques**
- et être **partenaire** de projets européens ou de coopération culturelle internationale