



---

**ACPCultures:** Programme UE-ACP d'appui aux industries culturelles des pays ACP

**ÉTUDE-ENQUÊTE PORTANT SUR LES  
DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES  
OPÉRATEURS CULTURELS PAR RAPPORT AUX  
PROCÉDURES CONTRACTUELLES APPLICABLES**

**Rapport final pour le Secrétariat ACP** (Octobre 2010)  
Par Marta Carrascosa et Victoria Werlé

---

**ACPCultures**  
Unité de Gestion du Programme  
UGP - Programme de subventions  
Chaussée de la Hulpe, 150  
1170 Bruxelles - Belgique  
Tél. 00 32 (0)2 7924971  
Fax. 00 32 (0)2 7924906

## Préface

L'Union européenne consacre des milliards d'euros à l'aide aux pays ACP. Les services de la Commission Européenne (CE) et du Groupe ACP doivent s'assurer que les ressources sont utilisées et gérées de façon adéquate. C'est pour cela que l'attribution et la gestion des subventions obéissent à des règles strictes qui contribuent à garantir l'impartialité et la qualité du choix des bénéficiaires, ainsi qu'une utilisation optimale et dûment transparente des fonds publics.

Le Secrétariat ACP et la CE sont conscients que les procédures et les impératifs des contrats de subvention représentent une difficulté importante pour des opérateurs culturels ACP, moins habitués aux instruments de la CE. La gestion des actions en partenariat avec une composante géographique Intra-ACP comporte un déficit supplémentaire à relever.

**ACPCultures** est dans une logique de phase pilote en essayant d'assurer que les projets qu'il finance aient un maximum d'impact car, malgré la modestie du financement, la contribution symbolique des projets soutenus reste importante.

Ces projets vont constituer pendant les prochaines années, des exemples réels des processus et des dynamiques multiformes qui sont aujourd'hui en cours sur la scène culturelle intra-ACP. En ce sens, nous les considérons comme un laboratoire des idées diverses qui nous permettra de répondre au "comment" et "pourquoi", une méthode d'approfondissement de la connaissance pour tous.

L'enquête objet de ce rapport a été réalisée à la demande de l'Unité de Gestion du Programme (UGP) dans le but d'améliorer les connaissances des décideurs politiques sur les difficultés rencontrés par les bénéficiaires de subvention dans la préparation des propositions et dans la mise en œuvre des contrats de subvention octroyés dans le cadre de l'appel lancé par **ACPCultures**.

Il donne l'opportunité aux bénéficiaires des contrats de s'exprimer par rapport aux effets et influences de ces modalités sur la mise en œuvre de leurs actions et les opérateurs culturels de façon plus global, afin d'identifier des pistes pour une meilleure efficacité de la coopération culturelle intra-ACP dans le futur.

Ce rapport a été élaboré conjointement par Marta Carrascosa, experte principal de l'UGP ACPCultures, et Victoria Werlé<sup>1</sup> qui, sous la direction de l'UGP, s'est chargé de la préparation et la collecte des réponses au questionnaire, la saisie, l'analyse et l'exploitation des données d'enquête.

---

<sup>1</sup> *Victoria Werlé a une double licence de Science politique et de Philosophie par l'Université Jean Moulin de Lyon, France. Elle a effectué en Nouvelle-Zélande, à l'Université de Otago, un Master en Relations Internationales focalisé sur le thème « Sécurité et Défense ». Elle finalise actuellement un deuxième Master professionnel à Lyon sur les politiques et stratégies en faveur des Organisations Internationales et Organisations non Gouvernementales. La recherche menée pour cet Etude Enquête fait partie de son travail de fin d'études.*

### Le Groupe ACP et la coopération intra-ACP

Le Groupe des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique est une organisation intergouvernementale constitué en 1975 dont l'objectif principal est la promotion de la coopération entre ses 79 Etats membres à des fins de développement économique, social et culturel.

La coopération intra-ACP est définie dans l'accord de partenariat ACP-CE comme l'ensemble des opérations régionales dont les actions profitent « à de nombreux Etats ACP ou à la totalité de ces Etats ». Il est également indiqué que « de telles opérations peuvent transcender la notion d'appartenance géographique ».

La coopération intra-ACP est donc une coopération d'essence géographique et de **niveau suprarégional**, à l'exception d'éventuelles opérations concernant uniquement la région des Caraïbes ou du Pacifique, régions avec possibilité de traitement spécifique en raison de sa situation géographique particulière.

Les demandes de financement d'une action à partir de l'allocation intra-ACP sont régies par les dispositions de l'article 13 de l'annexe IV de l'Accord de Cotonou, qui établit que la demande doit concerner « au moins trois organisations appartenant à des régions géographiques différentes, ou au moins deux Etats ACP de chacune de ces trois régions ».

### L'Accord de Cotonou et la culture

La culture, le développement des politiques culturelles et la promotion des échanges culturels entre les ACP et entre ceux-ci et l'Europe ont toujours eu une place dans les préoccupations du Groupe ACP, comme facteurs de développement, d'entente et d'intégration dans l'économie mondiale. Cette place s'est progressivement consolidée.

L'accord de partenariat ACP-CE, ci-après dénommé « *Accord de Cotonou* », signé à Cotonou le 23 juin 2000 et révisé à Luxembourg le 25 juin 2005, s'inscrit dans l'un des cadres financiers et politiques de coopération Nord-Sud le plus large et le plus ancien au monde. Il regroupe les Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), ainsi que les Etats membres de l'Union européenne, avec l'objectif commun de réduire et, à terme, d'éradiquer la pauvreté, en cohérence avec le développement durable et l'intégration progressive des pays ACP dans l'économie mondiale.

Cet accord a permis de mieux définir et préciser les objectifs de cette coopération culturelle UE/ACP initiée par la Convention de Lomé III et IV. Le développement culturel en constitue l'un des éléments, l'article 27 de l'Accord étant consacré au développement culturel, défini comme l'un des domaines d'appui de la stratégie de coopération UE/ACP :

« Dans le domaine de la culture, la coopération vise à :

1. intégrer la dimension culturelle à tous les niveaux de la coopération au développement;
2. reconnaître, préserver et promouvoir les valeurs et identités culturelles pour favoriser le dialogue interculturel;
3. reconnaître, sauvegarder et valoriser le patrimoine culturel, appuyer le développement des capacités dans ce secteur
4. développer les industries culturelles et améliorer les possibilités d'accès au marché pour les biens et services culturels. »

L'engagement plus marqué du Groupe des Etats ACP dans le secteur culturel s'inscrit dans le mouvement actuel, qui à l'échelle mondiale, s'applique à prendre en compte les problématiques de lutte contre la pauvreté, de promotion de la diversité culturelle et du soutien à la structuration économique des pays en développement. Les priorités de dialogue interculturel et de dimension culturelle dans la cohésion sociale et dans la prévention des conflits sont également prises en compte, ainsi que l'importance économique et sociale de la culture pour le développement durable des Etats ACP.

C'est ainsi que le Secrétariat ACP a organisé, en juin 2003, la 1<sup>ère</sup> Réunion des Ministres ACP de la Culture, suivie par une deuxième rencontre en octobre 2006, juste avant le lancement du 1<sup>er</sup> Festival ACP en République Dominicaine.

A l'issue de ces réunions, les Ministres ACP ont adopté une Déclaration et un Plan d'action de Dakar pour la promotion des cultures et des industries culturelles ACP, et une Résolution de Santo Domingo, véritables cadres stratégiques de la politique culturelle du Groupe ACP.

### Les programmes intra-ACP en cours pour la culture : ACPCultures

Dans le cadre de la mise en oeuvre du Plan d'action de Dakar, le Secrétariat ACP a identifié, avec la Commission européenne, deux programmes culturels financés sur la ligne budgétaire « intra-ACP » du 9<sup>ème</sup> Fonds Européen de développement (FED).

Ces programmes sont mis en oeuvre par le Secrétariat du Groupe des Etats ACP, avec l'appui de deux Unités de gestion (UGP).

- a) Le Programme d'appui au cinéma et au secteur audiovisuel ACP (ACPFilms)*
- b) Le Programme d'appui aux industries culturelles ACP (ACPCultures)*

Le programme **ACPCultures** a comme objectif global de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable à travers la promotion d'un environnement favorable à la création, aux échanges, à l'indépendance et à la viabilité du secteur culturel dans les Etats ACP, tout en valorisant leurs valeurs culturelles fondamentales et leur diversité.

Avec un budget de 6,3 millions d'euro pour la période 2007 - 2012, le Programme s'articule autour de trois composantes complémentaires :

- la création d'un Observatoire culturel ACP comme lieu de conseil et d'information pour améliorer le cadre politique, juridique et institutionnel du secteur ;
- un projet ACP/BIT/CNUCED/UNESCO de renforcement des industries créatives dans 5 pays pilotes ACP (Fidji, Mozambique, Sénégal, Trinité Tobago et Zambie) mis en oeuvre par les agences onusiennes ;
- un programme de subventions pour soutenir le secteur culturel intra-ACP.

Pour atteindre ses objectifs, le programme a lancé un seul **Appel à proposition** pour un total de 2.3 millions d'euros, divisé en deux volets : Projets pluriannuels de coopération (Lot 1) et Actions de coopération (Lot 2).

Les objectifs spécifiques fixés dans le cadre de cet appel ont été les suivants:

- Contribuer à la structuration économique du secteur culturel ACP, à travers la professionnalisation des acteurs/opérateurs culturels et des filières des industries culturelles des Etats ACP.
- Soutenir et consolider les échanges, la coopération et les liens économiques entre acteurs/opérateurs culturels des Etats ACP.
- Accroître la qualité des biens et services culturels ACP en vue de leur insertion sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux.

Un soutien a été ainsi apporté à des projets qui, par leurs objectifs, leur méthodologie et/ou la nature des collaborations entreprises, s'inscrivent dans une perspective qui dépasse les intérêts locaux et nationaux et visent à développer des **synergies au niveau intra-ACP**.

Un accent particulier a été mis pour soutenir et consolider les échanges, la coopération et les liens économiques entre opérateurs culturels des Etats ACP (coopération Sud-Sud).

### Procédures applicables

Le **cadre juridique et documentaire** qui organise l'exécution des projets financés par le programme **ACPCultures** financé par les ressources du 9<sup>ème</sup> FED se présente comme suit :

- L'Accord de partenariat ACP-UE signé le 23 juin 2000 à Cotonou tel que révisé par l'Accord signé à Luxembourg le 25 juin 2005.
- Le Règlement financier applicable au 9<sup>ème</sup> Fonds européen de développement (FED) adopté le 27 mars 2003 et modifié le 19 mars 2007 par le Conseil de l'UE.
- Le PRAG - Guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures, qui explique les procédures contractuelles s'appliquant à tous les contrats d'aide extérieure de l'UE financés par le budget général de l'Union européenne (Budget) et le FED.

La CE assure l'exécution financière du programme **ACPCultures** en gestion décentralisée avec le Groupe ACP. En gestion décentralisée, des tâches d'exécution sont **déléguées par la CE au Secrétariat ACP**. De manière générale, les contrats de subvention sont ainsi conclus par le Secrétariat ACP (Autorité contractante) tandis que les paiements correspondants sont exécutés par la CE.

La mise en oeuvre des actions financées par les ressources du FED est par ailleurs soumise au **contrôle de la CE**. De manière générale, la Commission européenne exerce un contrôle **ex post** de toutes les étapes importantes relatives aux procédures contractuelles, après vérification par le Secrétariat ACP.

Il faut noter que la **Déclaration de Paris** de mars 2005, accord international auquel les principales organismes d'aide ont adhéré, engage ces organismes à continuer à augmenter les efforts d'harmonisation, alignement et gestion axées sur les résultats. Elle souligne que, pour que l'aide devienne véritablement efficace, il faut mettre en place des mécanismes plus équilibrés et efficaces en matière de reddition de comptes.

### ***Caractéristiques du secteur***

Le programme **ACPCultures** s'adresse à un secteur caractérisé par la **fragilité des structures**. Les entreprises culturelles des pays ACP sont en général de petite taille et confrontées à un manque de ressources financières dans un **environnement de travail difficile** : peu de personnel fixe, cadre administrative national peu adapté au secteur culturel, recherche permanente de subventions, saupoudrage des subventions ponctuelles et exigences variables des différents bailleurs en termes de calendrier et de procédures de gestion pour la réalisation d'une même action, manque des structures professionnelles d'appui.

Sur 63 projets reçus, 6 Projets pluriannuels de coopération ont été retenus pour financement après une évaluation faite par des professionnels du secteur.

Les 6 projets **ACPCultures** concernent plus de 34 opérateurs culturels ACP regroupés en partenariat et plus de 20 pays ACP, couvrant les 6 régions géographiques et linguistiques d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Leur subvention représente le montant total disponible dans le cadre du programme. Ils concernent le secteur de la musique, les arts de la scène (danse et théâtre) et les arts visuels.

Nous pouvons distinguer ces projets en deux types :

- Projets portés par des **bénéficiaires plus solides** qui ont l'expérience, les capacités et les compétences pour pouvoir gérer des projets de plus grande envergure. Leur capacité financière et opérationnelle est suffisante pour pouvoir faire face à des imprévus. Ils ont l'expérience, les ressources humains et les moyens techniques pour assurer une coordination et un leadership adéquats du partenariat.
- Projets pilotés par des **opérateurs plus jeunes ou fragiles** avec moins d'expérience dans la gestion des projets de taille. Il s'agit des projets avec une forte dépendance des subsides (pas de capitaux propres permettant l'autofinancement) et des expériences généralement avec des actions de petite taille. Ils ont besoin de recruter du personnel externe supplémentaire pour pouvoir faire face à la gestion du projet.

A cela s'ajoute l'envergure différente des partenariats construits, en distinguant des **partenariats plus complexes** en nombre et avec d'autres structures plus au moins solides et rodées, des **partenariats plus vulnérables** avec des structures aussi fragiles.

## **Objectifs et méthodologie**

### **Objectif de l'enquête**

Afin de s'appréhender des effets et influences des modalités de l'appel sur les opérateurs culturels, cette enquête représente une méthodologie supplémentaire dans le cadre du Programme **ACPCultures** au sujet de l'efficacité, permettant aux opérateurs d'émettre leur jugement de manière qualitative et en même temps objective.

Les objectifs de l'exercice sont :

- Faire un bilan complémentaire sur les difficultés rencontrées par les bénéficiaires de subvention dans la préparation des propositions et dans la mise en œuvre des contrats de subvention.
- Donner l'opportunité aux bénéficiaires et partenaires d'exprimer leur point de vue sur ces questions.
- Enrichir les réflexions sur les stratégies adéquates d'appui et de développement du secteur.

### **Méthodologie utilisée et déroulement de l'enquête**

L'enquête a été menée au moyen d'un questionnaire spécifique (en annexe).

Afin de simplifier et de rationaliser l'exercice, le questionnaire accorde une attention particulière à une liste de points déjà identifiés par l'UGP dans le cadre de la gestion de l'appel **ACPCultures**, et qui ont fait l'objet de nombreuses questions par les porteurs de projet.

Le questionnaire se divise en **3 grandes parties** : la première expliquant le but de l'enquête, la seconde portant sur les questions relatives aux critères d'éligibilité et à la soumission des propositions. La troisième portant davantage sur les questions relatives aux

aspects financiers et juridiques des conditions de participation. Le choix des réponses était multiple en fonction des questions : oui, non très difficile, abordable, sans difficultés. Les réponses impliquaient une justification et les interlocuteurs étaient invités à expliciter leur point de vue.

Le questionnaire a été adressé aux personnes responsables de la gestion des contrats financés par **ACPCultures**, ce qui rassemble au total **6 organisations/8 personnes**. Dans le but de faciliter la collecte d'informations, l'UGP a tenu à obtenir les réponses au questionnaire **par téléphone**, qui s'est effectuée en 40 minutes d'entretien téléphonique.

## **Analyse des résultats**

### **PARTIE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX CRITERES D'ELIGIBILITE ET PRESENTATION DES PROPOSITIONS**

**Question 1** : *Selon vous, afin de faciliter le montage du projet, le programme devrait-il réviser/adapter les critères d'éligibilité (demandeurs et les partenaires) concernant?*

- *Non éligibilité des opérateurs du secteur public, organisations internationales et collectivités locales*
- *L'impératif d'ancienneté de plus de 2 ans du demandeur et des partenaires*
- *La possession d'un statut juridique (personnes morales enregistrées)*
- *La clarté des conditions d'éligibilité pour les PTOM, Cuba et l'Afrique du Sud*

5 porteurs de projet ont répondu qu'il serait intéressant de revoir le **critère de non éligibilité du secteur public, collectivités locales** comme partenaires afin de permettre une implication des pouvoirs publics. Toutefois, leur exclusion n'a été un réel handicap que pour un des projets seulement, qui a finalement dû reléguer ces acteurs publics au rang de « associés » lesquels ont une moindre implication dans la réalisation du projet.

Selon eux, l'appui aux acteurs publics et aux collectivités territoriales est **un gage de pérennité de l'action via la création d'une dynamique locale, d'un relais consolidé par les politiques culturelles locales**. Leur mode de fonctionnement « lourd » est toutefois évoqué comme principal obstacle pour un partenariat public/privé.

En ce sens, une recommandation a été émise :

*« Il serait intéressant de prendre en compte des opérateurs parapublics ou éventuellement créer un programme spécifique à ce secteur ci. »*

Il faut noter que les demandeurs ont pour la plupart souligné qu'il est opportun de maintenir le critère de non éligibilité des **organisations internationales** en raison de leur fonctionnement et administration inadaptés à de tels projets.

Sur 8 personnes interrogées, 5 ont répondu favorablement au maintien du **critère impératif d'ancienneté de 2 ans** en ce sens qu'il procure une certaine sécurité non seulement pour le binôme demandeurs-partenaires mais aussi pour le Secrétariat ACP et la Commission. Ce critère permet d'écarter les structures qui se forment de toute pièce à l'occasion de l'appel à proposition pour obtenir des fonds.

En ce qui concerne certains avis favorables à la révision de ce critère, ils s'accordent à dire qu'il serait **bénéfique d'assouplir ce critère pour les partenaires**. Le porteur de projet doit posséder cette ancienneté qui lui confère un certain niveau d'expérience indispensable pour gérer ce type de projet, mais le choix des partenaires est souvent trop restreint à cause de cette contrainte.

Une recommandation a été développée :

*« Dans le secteur culturel il existe beaucoup de jeunes structures prometteuses, engagées et riches en idée. Il faudrait pouvoir leur donner l'opportunité de participer à nos projets en ouvrant le programme à ces organisations émergentes. Pour ce faire, un système de parrainage pourrait être mis en place entre le porteur de projet et la jeune structure ».*

La possession d'un statut juridique fait la quasi unanimité chez les demandeurs (7 sur 8). Tous expliquent que ce statut fournit une garantie pour la CE ainsi que pour les parties prenantes au projet. Toutefois, certains d'entre eux soutiennent la nécessité de réaliser des clarifications terminologiques par rapport aux statuts d'association/ONG. Des obstacles par les autorités nationales au processus d'enregistrement ont été évoqués, notamment pour ce qui est des associations culturelles.

**Recommandation de l'UGP :** Tenant compte que le statut de ONG libère de l'obligation de garantie financière pour les demandes de paiement de >100.000€, expliquer clairement de façon concise les répercussions de cet aspect, clarifier la terminologie et définir les documents nécessaires pour prouver le statut d'ONG. Cela pourrait se faire directement sur les lignes directrices ou dans un guide pratique complémentaire.

Les critères d'éligibilité pour Cuba et l'Afrique du Sud sont dans l'ensemble clairs pour les demandeurs (5/8) mais sont trouvés arbitraires et dommageables. La participation des pays PTOM semblerait plus difficile à comprendre (Europe ou Caraïbes ?).

**Recommandation de l'UGP :** Ajouter une annexe aux lignes directrices portant une liste exhaustive des pays éligibles, y compris les conditions particulières pour Cuba, Afrique du Sud et PTOM.

**Question 2 :** *Quels sont les aspects dans le choix des partenaires et le montage du partenariat dans son ensemble qui vous semblent les plus compliqués à réaliser ?*

- *la contrainte de la couverture géographique ACP*
- *le manque d'information sur l'expérience des autres opérateurs*
- *le temps nécessaire à la concrétisation d'un partenariat*

6 personnes interrogées n'ont pas rencontré de difficulté majeure dans le montage du partenariat avec la contrainte de couvrir au moins deux régions géographiques notamment parce que les partenaires étaient connus préalablement. Toutefois, les effets de cette contrainte géographique se sont sentis notamment lorsqu'il s'agit d'intégrer une dimension « Pacifique ».

Par ailleurs les demandeurs soulèvent une fois de plus l'idée que cette consigne conduise à la création de partenariats artificiels :

*« Nous agissons dans des zones géographiques très différentes et je crois que les opérateurs culturels préfèrent avant tout voir un projet se déployer à l'intérieur de leur pays. Les intérêts géopolitiques et enjeux interculturels les dépassent un peu. Pour eux, pallier les besoins locaux est la priorité ».*

La quasi totalité des personnes interrogées n'a pas ressenti un manque d'information concernant l'expérience des autres opérateurs ACP du fait que les liens nouant le demandeur avec les partenaires choisis sont antérieurs au montage des projet. Autrement dit, les demandeurs ont assuré la viabilité de leur partenariat en sollicitant des structures avec lesquelles ils avaient l'habitude de travailler.

Toutefois, la méconnaissance de l'environnement spécifique à chaque partenaire a été identifiée comme un obstacle au partenariat. Les partenaires ont de moyens de communication limités car ils n'ont pas la possibilité de se rencontrer physiquement en raison des distances géographiques et de manque de moyens, si bien la concertation mutuelle est indéniablement importante pour construire des projets communs.

A l'étape du montage du partenariat, le temps nécessaire à sa concrétisation est, selon une grande majorité des demandeurs, beaucoup trop court. En effet, entre la rédaction de la demande complète et la date à laquelle les documents justificatifs doivent être renvoyés, tous affirment qu'il est difficile de monter un partenariat concret et réaliste.

*« Le temps était trop court pour se concerter avec les partenaires, nous devons faire signer une attestation aux partenaires qui certifie qu'ils acceptent toutes les conditions du dossier... Il y a trop peu de temps pour la concertation »*

Parallèlement, il apparaît nettement que le manque de rencontre physique entre les parties concernées avant la signature des contrats fragilise le projet car il s'appuie sur un partenariat peu alimenté par dialogue et de concertation.

Sur ce point une recommandation a été développée par plusieurs interlocuteurs :

*« Il faudrait prévoir dans le programme une réunion rassemblant les partenaires et porteurs de projet afin qu'ils puissent construire le projet de manière collégiale et concertée. Nous n'avons ni le temps ni les fonds suffisants pour pouvoir organiser une telle rencontre ».*

**Recommandation de l'UGP :** Une bonne coordination entre partenaires étant essentielle au bon démarrage et déroulement des actions, des moyens conséquents devraient être réservés dans le budget des actions pour cet aspect. Les lignes directrices pourraient mettre un accent particulier sur les besoins de coordination entre partenaires.

Parallèlement, il serait convenable de prévoir des ressources suffisantes (plus de 5.000€) à l'intérieur de l'action pour assurer la présence des partenaires, au moins lors de la première séance thématique.

**Question 3 :** *Selon vous, quelles sont les parties du formulaire de demande de subvention dont la compréhension vous pose des difficultés dans la mise en œuvre quotidienne de votre action?*

- *Cadre logique avec indicateurs*
- *Calendrier d'activités*
- *Budget*

Les parties constitutives du formulaire de demande de subvention ont été bien comprises et sont dans l'ensemble appréhendées comme des outils/aides pour mieux structurer les projets.

Le cadre logique et ses indicateurs a été considéré comme abordable par la plupart des personnes interrogées.

Le calendrier des activités est perçu comme un outil pratique qui donne une trame de travail. Toutefois, le besoin de pouvoir le réajuster régulièrement a été soulevé plusieurs fois, car une interprétation rigide du calendrier peut poser des problèmes face aux imprévus de la gestion quotidienne de l'action.

Cependant, le budget a été désigné comme un outil très difficile à aborder notamment du fait de devoir travailler sur un type de format unique sur plusieurs années, inadéquat à la gestion quotidienne du projet. Autrement dit, l'obligation de travailler « en macro » ne correspond pas aux méthodologies de travail des opérateurs culturels ACP.

*« Il faudrait davantage séquencer, détailler le budget plutôt que d'avoir un outil de travail qui concentre des données synthétiques, globales auxquelles nous ne pouvons pas nous référer au quotidien ».*

De ce fait, plusieurs structures ont choisi de réaliser deux budgets ; l'un conforme au modèle fourni par la Commission, l'autre conforme à leurs propres méthodologies.

**Recommandation de l'UGP :** Il est nécessaire de trouver un bon équilibre entre un le niveau de détail nécessaire à l'évaluation du budget provisionnel de l'action et l'engagement contractuel du budget annexé au contrat. Le budget contractuel devrait être suffisamment souple pour permettre au bénéficiaire d'avoir une certaine flexibilité et marge d'action dans son exécution. Les conséquences d'un budget trop détaillé sont importantes en termes de travail administratif pour informer régulièrement des modifications et procéder à des avenants.

Les lignes directrices pourraient mettre un accent particulier sur cet aspect et exiger, soit dans la phase de proposition ou lors de la révision du budget pour contractualisation, la présentation de deux budgets complémentaires : un simplifié à annexer au contrat, liée à un autre budget détaillé pour usage interne du bénéficiaire.

**Question 4 :** Selon vous, quelle est la meilleure façon pour gérer et assurer les 20% de votre cofinancement ?

- Ressources propres (argent du demandeur et des partenaires)
- Apports en nature
- Autres bailleurs de fonds
- Secteur privé (mécénat, fondations...)
- Revenus directs de l'action (Recettes)
- Avez vous de propositions concrètes à faire sur comment assurer le 20% de cofinancement?

Il apparaît nettement que toutes les sources de cofinancement sont valorisées par les porteurs de projet parce qu'il s'agit de sommes importantes.

Les avis sont partagés quant au recours aux ressources propres précisément parce que peu d'organisations possèdent les fonds suffisants pour cofinancer le projet. Toutefois, les personnes interrogées reconnaissent que la mobilisation de ces fonds propres assure une certaine indépendance dans la gestion financière des projets.

De la même façon, l'utilisation des apports en nature pour le cofinancement crée des divergences. En raison du manque de moyens financiers directs du demandeur permettant son cofinancement, certains souhaiteraient avoir la possibilité de valoriser l'expertise, la construction d'infrastructures, le prêt de locaux. Il est intéressant de noter que ces requêtes ont été formulées surtout par les petites structures n'ayant pas de ressources propres.

Les principales sources de cofinancement proviennent d'autres bailleurs de fonds et représentent la meilleure façon de l'assurer. Néanmoins, il semble que les demandeurs se heurtent à la difficulté d'harmoniser les plannings et règles des différents bailleurs ce qui enraye le bon déroulement du projet. La difficulté d'engager d'autres bailleurs de fonds sur des actions à long terme (plusieurs années) a aussi été mentionnée et développée plus en détail dans les réponses à la Question 6.

**Recommandation de l'UGP :** Accepter les apports en nature (équipements sur présentation de factures, par exemple).

Parallèlement, compte tenu de la complexité des modalités contractuelles exigés par le FED, établir dans les lignes directrices, pas seulement un maximum de cofinancement ACP Cultures, mais aussi un minimum, afin de s'assurer d'être le bailleur de fonds principal de l'action.

Tous les interlocuteurs sont favorables aux **contributions du secteur privé** mais soulignent que ce type de cofinancement n'est pas réellement développé et commun dans les pays ACP. Néanmoins, certaines structures y parviennent timidement.

La majorité des structures interrogées ne voient pas les **recettes** comme un moyen pertinent d'assurer le cofinancement notamment parce que la plupart des actions ne génèrent pas de profit. Toutefois, l'impossibilité de faire du profit est soulevée comme un obstacle à la structuration du secteur car la génération des ressources dans le domaine culturel pourrait garantir la **pérennité des structures**.

Une recommandation a été formulée à cet égard :

*« Il serait bon d'assouplir les possibilités de cofinancement en les ouvrant notamment à la valorisation des apports en nature car les petites structures n'ont rien d'autre ».*

## **PARTIE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX ASPECTS FINANCIERS**

**Question 5 :** Selon vous, le modèle de budget fourni et son contenu sont-ils adéquats aux réalités du secteur culturel des pays ACP?

- *Section Ressources Humaines (salaires)*
- *Section voyages et perdiem*
- *Section équipements plafonnés à 15% du total des coûts éligibles*
- *Coûts administratifs plafonnés à 7% du total des coûts éligibles*
- *Coûts de sous-traitances (maximum 10%)*
- *Imprévus*
- *Tableau Sources de financement*
- *Autres aspects à signaler?*

Le **modèle de budget et son contenu** sont à la quasi unanimité considérés comme inadaptés aux réalités culturelles et économiques des pays ACP.

La **section ressources humaines** est la plus problématique et inadéquate à l'organisation du secteur culturel des pays ACP (5 réponses sur 8). Le secteur fonctionne sur une économie informelle et des législations nettement différentes des législations européennes. La **logique culturelle n'est pas une logique de salariat** mais de prestataires des services réguliers, assimilés à des employés, et des intermittents (personnel payé en **honoraires**). En effet, du fait de leur fragilité financière, les structures ne peuvent pas se permettre du personnel fixe. Parallèlement, le **travail en bénévolat** comme contribution du demandeur ou des partenaires au cofinancement de l'action est très courant. Ainsi il est très difficile pour les opérateurs ACP de fournir les pièces justificatives telles que les contrats d'emploi ou des fiches de paie. Le calcul en pourcentage de temps est aussi évoqué comme peut réaliste.

La **section voyages et perdiem** divise les demandeurs. Quatre d'entre eux estiment que cette partie du budget est **adaptable** aux réalités du programme. L'autre moitié a insisté sur la difficulté de prévoir l'ensemble des voyages pour des projets pluriannuels couvrant 3 zones géographiques, nécessitant le déplacement de plusieurs dizaines de personnes et des voyages réguliers de coordination.

Sur 8 personnes interrogées, 6 d'entre elles n'ont pas eu de difficulté à remplir la section **équipement** sans dépasser le plafond de 15% du total des coûts éligibles. Au fond, ces réponses positives témoignent moins d'une réelle adaptation de cette section au secteur culturel que d'une règle à laquelle les opérateurs doivent se soumettre.

A cet égard, la section **coûts administratifs plafonnés à 7% du total des coûts éligibles** cumule le même type de réponses (6 réponses favorables, 1 défavorable, 1 sans objet car réajustement du budget en cours).

Une large majorité s'entend pour dire que le **coût des sous-traitances** plafonné à 10% est adapté au secteur culturel des pays ACP. Toutefois des confusions sur la notion de sous-traitance persistent, notamment pour ce qui est du personnel externe recruté pour l'action et son inclusion dans la section Ressources Humaines.

*« Il faudrait éventuellement ouvrir/assouplir le plafond du coût des sous-traitances, autrement dit de déléguer certaines tâches à des sous-traitants dans le but d'alléger la section Ressources Humaines et de maintenir à l'identique le montant des salaires sur la durée totale du projet »*

En ce qui concerne la section des **imprévus**, les demandeurs sont unanimes quant au **manque de clarté** sur ce qu'ils peuvent incorporer dans cette réserve. Par ailleurs, les **autorisations préalables** pour débloquer la réserve des imprévus apparaît nettement **dissuasive** pour les demandeurs.

Pour ce qui est du **format du tableau des sources de financement**, il n'a fait l'objet d'aucune remarque et cumule 7 réponses favorables. Toutefois, les aspects du contenu sont développés plus en détail dans les réponses à les Questions 4 et 6.

**Recommandation de l'UGP :** Une guide pratique complémentaire aux lignes directrices devrait expliquer clairement et de façon concise, ligne par ligne, les types de dépenses qui sont éligibles ou non éligibles, et donner des indications sur les pièces justificatives nécessaires pour prouver la dépense.

**Question 6 :** *À l'étape de la préparation/signature des contrats de subvention, quels ont été les points les plus problématiques pour vous?*

- *Concrétisation des contributions avec les autres bailleurs de fonds (lettre d'engagement, source de financement)*
- *Concrétisation du partenariat (Accord de Coopération)*
- *Impossibilité de réajuster le budget et le projet*
- *Souplesse/flexibilité du calendrier indicatif par rapport à la mise en œuvre de l'action*
- *Garantie financière*
- *Autres points*

La **concrétisation des contributions des autres bailleurs de fonds** a été très difficile selon 6 des 8 personnes interrogées (1 d'elles n'est pas concernée). L'**obtention des lettres d'engagement** constitue la principale difficulté. Les projets étant obligés à déposer des demandes à différents bailleurs de fonds, il semble donc impossible de déterminer et garantir par avance le cofinancement du projet. En effet, les **plannings des bailleurs** sont différents les uns par rapport aux autres et d'autre part ils sont annuels et ne coïncident pas avec la logique de « **projets pluriannuels** » soutenue par **ACPCultures**.

De plus les **bailleurs** sont parfois réticents à s'engager sur plusieurs années ce qui fragilise la viabilité et faisabilité du projet.

*« Sans lettre d'engagement nous ne pouvons être sûrs de rien et en proie aux imprévus. Notre cofinancement s'élève à 38% les bailleurs sont supposés financer la totalité mais si au final on en reçoit que 30% les 8% restant sont à notre charge ».*

Les demandeurs ont trouvé les accords de partenariat plutôt abordables notamment grâce au modèle mis à disposition par **ACPCultures**. Néanmoins, il apparaît toujours difficile de concrétiser ces accords avec des partenaires provenant de régions éloignées et méconnues. A cet égard, plusieurs remarques ont été développées notamment concernant le manque d'accompagnement et le manque d'information.

Une recommandation a été formulée :

*« Il faudrait mettre à disposition un répertoire des difficultés rencontrées par les opérateurs dans le domaine de la coopération dans le but d'éviter certaines erreurs liées au montage du partenariat ».*

De manière générale l'impossibilité de réajuster le projet et le budget avant la signature du contrat est ressentie comme très problématique (5/8 réponses) pour les porteurs de projets, leurs arguments se basant sur le fait que les propositions avancées lors du dépôt du dossier peuvent ne plus être totalement d'actualité du fait du temps passé (1 année) ou des nouveaux événements.

Toutefois, il faut préciser que pour deux des organisations la demande de réajustement a été acceptée et ont donc pu réadapter leur budget.

*« Pour avoir des projets intéressants et innovants nous ne pouvons pas fonctionner dans un cadre aussi restreint et limité. Je suis cependant conscient que c'est insoluble mais je ne peux m'empêcher de penser que l'impossibilité de réajuster le projet lui enlève de la pertinence. Ce que nous faisons c'est de l'expérimentation il est évident que nous sommes en proie aux imprévus ».*

Toutefois, selon la remarque d'un interlocuteur, si le projet et le budget sont bien définis en amont ce genre de difficultés n'est devrait pas être problématique. Il semble important de souligner que cet interlocuteur admet que son expérience dans le montage des projets de type européen explique sa réponse. Il reconnaît aussi que pour des jeunes structures peu expérimentées, toutes ces contraintes doivent être un nœud à problèmes.

**Le manque de souplesse/flexibilité du calendrier indicatif** cause beaucoup de problèmes pour les porteurs de projet car les délais de contractualisation et de versement du premier préfinancement provenant du FED altèrent la mise en œuvre prévue de l'action.

Une recommandation a été émise :

*« Il faut rappeler aux porteurs de projet qu'ils peuvent faire coïncider le début de l'action à la réception du premier versement. Autrement dit, il faut encourager les organisations à être précautionneux et ne pas démarrer le projet à la signature mais à partir du premier versement. Ainsi, cela sécurise les partenaires et les demandeurs qui n'ont pas à avancer des sommes colossales ».*

**Recommandation de l'UGP :** Le budget et le calendrier de la proposition sont prévisionnels, et les délais entre la présentation de la proposition et l'attribution d'une subvention longues. Afin d'éviter un démarrage sur des bases forcées et plus adaptées à la réalité, il serait convenable de faire un travail de réactualisation du calendrier et de façon mineure sur le budget, avant la

signature des contrats. Cela évitera le besoin de faire des avenants tout suite après le démarrage des actions.

Enfin, à l'exception de deux organisations qui y échappent en raison de leur statut, la **garantie financière** représente à l'unanimité le point le plus épineux du contrat de subvention.

Les opérateurs concernés ne cessent de rappeler que les banques n'acceptent pas de garantir une telle somme. La méfiance vis à vis de l'industrie culturelles est évidemment responsable de la plupart des refus. S'ajoute à cela, une réelle **incompréhension de la part des banques** qui ne saisissent pas ce qui leur est demandé. Souvent même elles exigent un engagement réciproque de la part des demandeurs. Finalement, la garantie financière est « *très onéreuse, il n'y a aucune raison que nous financions cela et est profondément dommageable au projet* ».

Question 7 : À l'étape de la mise en œuvre de l'action, quels ont été les points les plus problématiques pour vous ?

- Règles de passation de marché
- Pertes liées au taux de change
- Démarche par rapport à la récupération de la TVA et aux autres exonérations
- Garantie financière
- Autorisation préalable pour les imprévus
- Pertes liées aux amortissements des équipements
- Autres points

Les règles de passation de marché divisent les demandeurs. Trois d'entre eux les trouvent très difficiles, trois autres abordables et les deux derniers sans difficulté. Les raisons invoquées sont multiples.

D'une part l'**inadéquation et complexité** de ces règles avec la manière dont fonctionnent les petits opérateurs et ses fournisseurs en d'Afrique notamment « *dans notre pays, les fournisseurs ne comprennent pas toujours ce qui leur est demandé dans les appels d'offres* ». Aussi, plusieurs interlocuteurs ont souhaité rappeler que pour les petites structures, plus d'information ou de la formation préalable à ce sujet seraient souhaitable.

Les **pertes liées au taux de change** ne sont pas problématiques. Les opérateurs concernés par ce point procèdent par virements groupés dans le but de minimiser les commissions et taxes bancaires.

Une large majorité des personnes interrogées s'entend pour dire que la **démarche de récupération de la TVA et autres exonérations** est très problématique en raison « *du manque de clarté, de la couverture partielle de tels frais, le remboursement à tel pourcentage défini de manière complètement arbitraire etc. Les partenaires africains travaillant dans l'informel n'ont aucun problème pour facturer sans la TVA, alors que les partenaires français refusent systématiquement. Autant dire qu'elle n'est pas éligible* ».

Lors de la mise en œuvre de l'action les problèmes liés à la **garantie financière** sont les mêmes que ceux rencontrés lors de la signature des contrats.

L'**autorisation pour les imprévus** ne soulève pas de commentaires particuliers autres que les réponses apportés à la Question 5.

Les **pertes liées aux amortissements** divisent les avis mais globalement les demandeurs insistent sur le manque de clarté à ce sujet. Un des interlocuteurs déplorent le fait que les

amortissements tout comme la garantie financière apportent une « *complexité inutile* » à la réalisation du projet.

**Recommandation de l'UGP :** Les lignes directrices ou une guide complémentaire devraient expliquer de façon plus claire et concise les conséquences de ces aspects sur la mise en œuvre du contrat.

La première séance thématique devra être consacré, entre autres, à donner une formation « professionnelle » sur la gestion des contrats, aux bénéficiaires des contrats et ses partenaires.

**Question 8 :** *Dans la gestion d'un cofinancement, quels ont été les points les plus problématiques pour vous?*

- *Délais de paiement de la CE*
- *Organisation de la trésorerie*
- *Contributions et paiements des autres bailleurs de fonds (sources de financement)*
- *Règles des différents bailleurs de fonds (manque de cohésion, normes différentes...)*
- *Etablissement des rapports*
- *Audit et pièces justificatives*

Les délais de paiement de la CE n'est pas signalé comme un problème par les interlocuteurs sauf par le seul ayant souffert d'un retard de paiement pour le premier préfinancement. Le fait que la mise en œuvre de l'action soit conditionnée par les paiements de la CE n'est pas idéal. Dès lors qu'il y a un délai de paiement retardé toute l'action est affectée, ou au contraire forcée à se dérouler dans la précipitation une fois le versement obtenu.

L'organisation de la trésorerie est abordable pour la plupart des interlocuteurs à la condition de trouver un bon fonds de gestion. Cependant, plusieurs structures reviennent sur le fait que sans fonds propres la trésorerie est ingérable notamment lorsqu'il s'agit de préfinancer l'action.

Au contraire, les paiements des autres bailleurs de fonds ne se font pas sans difficulté. L'absence d'harmonie de leurs plannings est la principale source de problème car les règles de l'un vont à l'encontre des règles de l'autre ce qui crée des interférences au bon déroulement du projet.

**Recommandation de l'UGP :** Organiser des séances de concertation avec d'autres bailleurs de fonds impliqués dans les projets soutenus.

Par ailleurs, le manque d'engagement de la part des bailleurs laisse les structures dans une insécurité financière notoire ce qui a évidemment des répercussions sur le projet.

Aucun des interlocuteurs n'a eu à rédiger des rapports.

A ce stade du projet, seules 5 organisations se sont prononcé sur les difficultés à la collecte des pièces justificatives. Tous reconnaissent qu'il faut être extrêmement rigoureux ce qui apparaît bénéfique pour la gestion de l'action. En revanche, tous perçoivent cette rigueur comme un investissement considérable de temps et d'énergie sur le projet car « nous passons la moitié de notre à temps à courir après des pièces justificatives ».

**Question 9 :** *Selon vous, l'accompagnement de l'action par un cabinet comptable et la certification/audit des comptes, facilitent-ils l'exécution du projet ?*

Bien que les prestations d'un **cabinet audit et comptable** représentent des coûts élevés, tous les demandeurs voient leurs conseils et expertise comme salutaires.

En effet, l'aide de professionnels rigoureux qui connaissent la gestion des finances, la maintenance des comptes etc. facilite l'exécution du projet et représentent une garantie de bonne gestion car les demandeurs se déchargent d'une lourde tâche pour laquelle ils ne possèdent pas les compétences. Toutefois, il semblerait indispensable pour les porteurs des projets de solliciter un cabinet habitué à ce type de travail.

Certains interlocuteurs soulèvent la problématique des différences dans les interprétations sur l'éligibilité de dépenses données par la CE (à travers l'UGP) et le cabinet d'audit national.

*Question 10 : Souhaitez-vous ajouter des remarques liées aux difficultés rencontrées face aux modalités de paiement, aux aspects financiers ou juridiques ? Avez-vous des alternatives ou propositions visant à pallier ces difficultés?*

- *« Il faudrait adapter à chaque domaine culturel spécifique un programme et une forme de subvention. Cette diversification et spécification éviteraient les inadaptations des formulaires de demande aux réalités du secteur culturel dans la zone ACP ».*
- *« Assouplir le dispositif administratif ».*
- *« Il ne faut pas laisser tout le monde répondre à l'appel à proposition. Il faut diviser le processus de sélection. D'abord faire rédiger des lettres d'intention (notes succinctes) et une fois la sélection exécutée, ceux qui ont été retenus doivent rédiger la demande complète. Comme cela fonctionne maintenant cela crée beaucoup trop de déception du côté des demandeurs et trop de travail pour la CE ».*
- Il est indispensable de prévoir des **journées de formation**, une fois la note succincte sélectionnée, dans le but de les informer, de les former, de clarifier tous les points techniques et pratique qui sont généralement problématiques. *« On pourrait éviter 80% des problèmes s'il y avait une réunion de formation avant le démarrage du projet ».* *« Conditionner le démarrage du projet à une formation. »*
- *« Heureusement qu'il existe l'UGP sinon plusieurs projets auraient du être abandonnés ».*

## **Conclusions**

- **ACPCultures** poursuit un objectif fondamental d'intégration géographique à travers les échanges et la coopération culturelle dans l'espace intra-ACP. L'**aspect artificiel** imposé par les **critères géographiques du partenariat** est largement questionné par les répondants dans le sens où ces restrictions les **forcent à renoncer à certaines stratégies** qui le sont plus logiques ou naturelle, au profit des projets modelés en fonction de ce canevas.

Les personnes enquêtées sont d'accord à affirmer qu'il ressort de leur responsabilité d'effectuer un travail de recherche d'informations au sujet des structures qu'il cible pour un éventuel partenariat. Cependant, les projets soutenus ont priorisé la formule de s'assembler à des partenaires connus de longue date.

On peut se demander si le fait de travailler systématiquement avec des partenaires connus, remet en question le renouvellement et l'enrichissement des échanges préconisés par le programme.

Comment donner l'opportunité à des opérateurs culturels ACP moins connus pour participer à de telles actions? Comment ouvrir les partenariats à d'autres structures que celles déjà repérées, solides et profitant d'une crédibilité acquise? Des jeunes structures ont le pouvoir d'alimenter par des idées innovantes l'industrie culturelle des pays ACP mais leur manque d'expérience leur fait souvent défaut, ainsi que le manque de visibilité de leur structure, et le manque d'information sur leur expérience dans le secteur concerné. Des propositions concrètes sur la **base de données actuelle** n'ont pas été avancées par les participants à l'enquête mais mériteraient de plus d'attention par **ACPCultures**.

Les projets en partenariat et la stimulation des échanges étant un aspect clé du programme, cette enquête relève l'importance de prévoir des mesures à son intérieur facilitant une **information qualitative sur les organisations culturelles ACP**.

La **rencontre en amont entre potentiels partenaires**, et des actions concrètes afin qu'ils puissent construire le projet de manière collégiale et concertée avant son démarrage sont aussi de mesures assurant le bon déroulement des actions et du programme. Cela afin d'éviter que le partenaires signent la déclaration de partenariat et les accords de coopération en ayant pris que partiellement connaissance du projet. Les opérateurs culturels questionnés déclarent qu'ils n'ont pas les fonds suffisants pour pouvoir organiser un tel travail de recherche de partenaires et de concertation.

- **Les procédures et les impératifs des contrats de subvention représentent une déficience importante pour les opérateurs culturels ACP** car ils sont moins habitués aux instruments de la CE.

Le **cadre logique et des indicateurs** a été considéré comme abordable par la plupart des personnes interrogées. Toutefois, aucune organisation ne fait mention à la nécessité de revoir les indicateurs, commune à la plupart des projets, du fait de la faible maîtrise de l'outil par la plupart des opérateurs culturels.

Dans l'ensemble, il ressort des réponses au questionnaire que le **format du budget** s'accompagne de sérieuses difficultés pour les demandeurs, tant dans le montage des projets que dans sa postérieure mise en oeuvre. La réaction immédiate de l'ensemble des interlocuteurs est spécialement négative pour ce qui est de la partie **Ressources Humaines** et du système de **garantie financière**.

Ce qui est soulevé comme réellement problématique n'est pas tant l'inadaptation du modèle de budget au secteur culturel mais plutôt le **manque de familiarité et d'information**.

Les spécificités dans la gestion d'un contrat de subvention de la CE requièrent la prudence et l'anticipation face au montage du budget.

Ainsi, d'après les personnes interrogées, il semblerait judicieux qu'**ACPCultures** mette en place des mesures précises dès l'acceptation de la note succincte, visant à prévenir les opérateurs ACP des erreurs à éviter sur la manière de construire/réajuster le budget.

- Peu d'organisations possèdent les fonds suffisants pour cofinancer le projet, toutefois, les personnes interrogées reconnaissent que la mobilisation de ces fonds propres assure une certaine **indépendance dans la gestion financière** des projets.

En effet, d'après l'enquête, le **cofinancement** s'accompagne de sérieuses difficultés pour les demandeurs. La difficulté d'engager d'autres bailleurs de fonds sur des actions à long terme et sur plusieurs années est clairement évoquée, ainsi que la complexité de plusieurs systèmes parallèles de gestion et de rapport. Au-delà de cela, des systèmes de dépendance se mettent en place entre les bénéficiaires et les bailleurs qui conditionnent également la pérennité et l'indépendance des opérateurs culturels ACP.

- Un certain inconfort avec les démarches et la **rigidité administratives** est unanimement exprimé par les interlocuteurs interrogés. La gestion d'un projet CE exige une anticipation aux problèmes trop peut réaliste par rapport à un secteur et des zones géographiques hautement soumis aux imprévus.

## **Annexes**

- Questionnaire standard.

## Introduction

L'Union européenne consacre des milliards d'euros à l'aide aux pays en développement. Les services de la Commission Européenne (CE) et du Groupe ACP doivent s'assurer que les ressources sont utilisées et gérées de façon adéquate.

C'est pour cela que l'attribution et la gestion des subventions obéissent à des **règles strictes** qui contribuent à garantir l'impartialité et la qualité du choix des bénéficiaires, ainsi qu'une utilisation optimale et dûment transparente des fonds publics.

Les Lignes directrices sont des **instructions types** qui ne peuvent pas être modifiées. Elles définissent les règles de soumission, de sélection et de mise en œuvre des actions dans le cadre des appels à propositions.

**Toutefois**, certaines parties des Lignes directrices sont établies et adaptées en fonction des exigences propres à chaque appel à propositions, ou établies au regard des objectifs et des priorités de chaque programme.

Ce **questionnaire** concerne les Lignes directrices élaborées dans le cadre du programme ACPCultures et a pour objectif de recueillir les avis et points de vue des **bénéficiaires** et **partenaires** impliqués dans la mise en œuvre des contrats de subventions.

L'**objectif** est d'analyser et de comprendre les éventuels problèmes rencontrés et de proposer des recommandations pour le futur. Ce questionnaire fait partie d'un ensemble d'outils (enquêtes, études...) utilisés par l'UGP à cet fin.

Le **but n'est pas** de s'opposer ou mettre inutilement en question les règles et procédures contractuelles applicables.

Les réponses recueillies nous aideront à proposer et développer des **outils d'accompagnement** (Guides, glossaires, programmes de formation...) et à optimiser l'efficacité et l'efficience des futurs programmes.

Afin de simplifier et de rationaliser l'exercice, le questionnaire accorde une attention particulière à une liste de points déjà identifiés par l'UGP dans le cadre de la gestion de l'appel ACPCultures, et qui ont fait l'objet de nombreuses questions par les porteurs de projet.

La participation au questionnaire est **volontaire**. Les réponses individuelles seront **confidentielles** et ne seront pas diffusées.

Les bénéficiaires et leurs partenaires sont invités par Mlle Victoria Werle, collaboratrice de l'UGP, à répondre au **questionnaire par téléphone**. Mlle Werle collecte les réponses directement par téléphone et traite l'information dans un **rapport de synthèse**.

Votre opinion et votre expérience sont de grande importance pour nous.

Merci de votre coopération!

## PARTIE 1 : QUESTIONS RELATIVES AUX CRITERES D'ELIGIBILITE ET PRESENTATION DES PROPOSITIONS

Question 1 : Selon vous, afin de faciliter le montage du projet, le programme devrait-il réviser/adapter les critères d'éligibilité (demandeurs et les partenaires) concernant?

- Non éligibilité des opérateurs du secteur public, organisations internationales et collectivités locales

- Oui  
 Non

Pourquoi?  
Conséquences?

- L'impératif d'ancienneté de plus de 2 ans du demandeur et des partenaires

- Oui  
 Non

Pourquoi?  
Conséquences?

- La possession d'un statut juridique (personnes morales enregistrées)

- Oui  
 Non

Pourquoi?  
Conséquences?

- La clarté des conditions d'éligibilité pour les PTOM, Cuba et l'Afrique du Sud

- Oui  
 Non

Pourquoi?  
Conséquences?

Question 2 : Quels sont les aspects dans le choix des partenaires et le montage du partenariat dans son ensemble qui vous ont semblé le plus compliqués ou vous ont posés problème?

- la contrainte de la couverture géographique ACP

- Oui  
 Non

Pourquoi?  
Conséquences?

-le manque d'information sur l'expérience des autres opérateurs

- Oui  
 Non

Pourquoi?  
Conséquences?

-le temps nécessaire à la concrétisation d'un partenariat

- Oui  
 Non

Pourquoi ?  
Conséquences ?

Question 3 : Selon vous, quelles sont les parties du formulaire de demande de subvention dont la compréhension vous posent des difficultés dans la mise en œuvre quotidienne de votre action?

Cadre logique avec indicateurs

- Très difficile  
 Abordable

Sans difficulté

Calendrier d'activités

- Très difficile
- Abordable
- Sans difficulté

Budget

- Très difficile
- Abordable
- Sans difficulté

Question 4 : Selon vous, quelle est la meilleure façon pour gérer et assurer les 20% de votre cofinancement ?

- Ressources propres (argent du demandeur et des partenaires)

- Oui
- Non

- Apports en nature

- Oui
- Non

- Autres bailleurs de fonds

- Oui
- Non

- Secteur privé (mécénat, fondations...)

- Oui
- Non

- Revenus directs de l'action (Recettes)

- Oui
- Non

- Avez vous de propositions concrètes à faire sur comment assurer le 20% de cofinancement?

Question 4 : Souhaitez- vous ajouter des remarques liées à l'éligibilité et la présentation des propositions?

## **PARTIE 2 : QUESTIONS RELATIVES AUX ASPECTS FINANCIERS**

Question 5 : Selon vous, le modèle de budget fourni et son contenu sont-ils adéquats aux réalités du secteur culturel des pays ACP?

-Section Ressources Humaines (salaires)

- Oui
- Non

Pourquoi?  
Conséquences?

- Section voyages et perdiem

- Oui
- Non

Pourquoi?  
Conséquences?

- Section équipements plafonnés à 15% du total des coûts éligibles
  - Oui
  - Non
 Pourquoi?  
Conséquences?
  
- Coûts administratifs plafonnés à 7% du total des coûts éligibles
  - Oui
  - Non
 Pourquoi?  
Conséquences?
  
- Coûts de sous-traitances (maximum 10%)
  - Oui
  - Non
 Pourquoi?  
Conséquences?
  
- Imprévus
  - Oui
  - Non
 Pourquoi?  
Conséquences?
  
- Tableau Sources de financement
  - Oui
  - Non
 Pourquoi?  
Conséquences?
  
- Autres aspects à signaler?

Question 6 : À l'étape de la préparation/signature des contrats de subvention, quels ont été les points les plus problématiques pour vous?

- Concrétisation des contributions avec les autres bailleurs de fonds (lettre d'engagement, source de financement)
  - Très problématique
  - Abordable
  - Sans difficulté
- Concrétisation du partenariat (Accord de Coopération)
  - Très problématique
  - Abordable
  - Sans difficulté
- Impossibilité de réajuster le budget et le projet
  - Très problématique
  - Abordable
  - Sans difficulté
- Souplesse/flexibilité du calendrier indicatif par rapport à la mise en œuvre de l'action
  - Très problématique
  - Abordable
  - Sans difficulté
- Garantie financière
  - Très problématique
  - Abordable
  - Sans difficulté
- Autres points

Question 7 : À l'étape de la mise en œuvre de l'action, quels ont été les points les plus problématiques pour vous ?

Règles de passation de marché

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Pertes liées au taux de change

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Démarche par rapport à la récupération de la TVA et aux autres exonérations

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Garantie financière

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Autorisation préalable pour les imprévus

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Pertes liées aux amortissements des équipements

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Autres points

Question 8 : Dans la gestion d'un cofinancement, quels ont été les points les plus problématiques pour vous?

Délais de paiement de la CE

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Organisation de la trésorerie

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Contributions et paiements des autres bailleurs de fonds (sources de financement)

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Règles des différents bailleurs de fonds (manque de cohésion, normes différentes...)

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Etablissement des rapports

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Audit et pièces justificatives

- Très problématique
- Abordable
- Sans difficulté

Question 9 : Selon vous, l'accompagnement de l'action par un cabinet comptable et la certification/audit des comptes, facilitent-ils l'exécution du projet ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?  
Conséquences ?

Question 10 : Souhaitez-vous ajouter des remarques liées aux difficultés rencontrées face aux modalités de paiement, aux aspects financiers ou juridiques ? Avez-vous des alternatives ou propositions visant à pallier ces difficultés?