



■ **Familiarisez-vous avec le Programme pour le quel vous postulez**

Lisez les informations présentées sur leurs sites.

Sur leurs sites, vous trouverez sur la rubrique «Documents et publications» des documents sur le cadre stratégique du programme.

Assurez-vous que vous connaissez l'objectif et la finalité du Programme. Votre proposition doit les refléter.

■ **Lisez attentivement les lignes directrices à l'intention des demandeurs**

Vous pouvez vous familiariser en consultant les lignes directrices de l'appel à propositions [ACPCultures](#).

Vous y trouverez des réponses au «Foire aux questions» (FAQ) dans le cadre de chaque appel à propositions.

■ **Dès le début, tenez-vous informé des délais pour l'introduction de la proposition**

Consulter les programmes pluriannuels en matière de subventions pour le programme en question.

Consulter régulièrement le site d'EuropeAid pour la publication des appels :

<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome>

Préparez un plan de travail pour la réalisation de votre proposition, où vous indiquerez les activités essentielles à entreprendre et le calendrier des étapes à réaliser. Ne manquez pas d'intégrer un temps de battement car les imprévus sont inévitables!

■ **Tenez aussi compte des points suivants:**

***Les évaluateurs constituent le premier groupe cible de votre proposition***

Gardez à l'esprit que les évaluateurs sont les personnes qui vont lire et évaluer votre proposition. Ils ont été choisis avec soin mais ils viennent d'horizons différents et ne sont peut-être pas spécialisés dans le domaine qui est celui de votre proposition. Aussi, mettez-vous à la place des évaluateurs. Pour vous, qui êtes l'auteur de votre proposition, tout paraît évident mais ce n'est pas nécessairement le cas pour les évaluateurs, qui n'auront sous les yeux que les informations que vous leur apporterez!

### *L'évaluation ne se déroulera pas dans des conditions de «luxe»*

Les évaluateurs doivent, avec d'importantes contraintes de temps, parcourir un grand nombre de propositions. Ils n'auront pas le temps de lire plusieurs fois votre proposition. Assurez-vous donc qu'elle puisse être bien comprise dès la première lecture!

### *Les évaluateurs doivent faire leur choix parmi un grand nombre d'excellentes propositions*

L'appel à propositions et l'évaluation y afférente constituent un concours. En fin de parcours, seuls les premiers 10-15 % seront sélectionnés car les fonds disponibles sont limités. Les 85 % restants ne sont naturellement pas de mauvaises propositions, elles ne sont simplement pas aussi bonnes. Par conséquent, vous ne pouvez vous permettre aucune faiblesse dans votre proposition : CHAQUE partie doit être d'excellente qualité!

## QUELQUES CRITÈRES POUR RÉUSSIR VOTRE PROPOSITION

### ➤ **Respectez scrupuleusement les consignes et les conditions de l'appel à propositions**

En remplissant le formulaire de demande, respectez scrupuleusement les consignes exposées dans les lignes directrices à l'attention de demandeurs ainsi que dans le Guide du demandeur.

Respectez l'ordre des chapitres, n'en écarterez et n'en ajoutez AUCUNE. Surtout, respectez les limites imposées relatives au nombre de pages de certaines sections.

Le formulaire de demande n'est pas spécifique à un seul programme; la Commission européenne l'utilise pour différents types de projets, conformément aux procédures applicables.

Vous pouvez vous familiariser en consultant le formulaire de l'appel à propositions [ACPCultures](#).

De ce fait, il se peut qu'à certains endroits, vous ne sachiez pas exactement comment le compléter. Le cas échéant, si vous ne trouvez pas dans le Guide du demandeur l'explication dont vous avez besoin, commencez par consulter le site du programme à la page « Foire aux questions - FAQ ». Si vous n'y trouvez pas les explications que vous recherchez, vous avez toujours la possibilité de vous adresser à l'adresse indiquée dans les lignes directrices.

### ➤ **Trouvez un bon titre pour votre projet**

Le titre de votre projet doit être concis et suffisamment explicite quant à l'action proposée.

### ➤ **Rédigez une «note de présentation succincte» qui soit convaincante**

La qualité de votre note de présentation succincte est déterminante pour franchir le premier obstacle sur la voie du succès de votre proposition. Vous n'avez pas plus de quatre pages pour convaincre les évaluateurs de recommander votre proposition pour la suite de l'évaluation. Il vous faut être concis, complet et bien structuré!

### ➤ **Faites une analyse approfondie du contexte de votre projet**

Cette analyse posera les fondations de l'action que vous proposez. Elle doit identifier les principaux points qui posent problème. Définissez les groupes cibles et les parties prenantes ainsi que les liens et les complémentarités avec d'autres initiatives de manière à ce que les activités que vous prévoyez d'entreprendre et les solutions que vous proposez découlent de l'analyse en toute logique. Si vous débutez la préparation de votre proposition avec le cadre logique, vous serez automatiquement conduit à faire cette analyse de contexte.

### ➤ **Les objectifs, méthodes et résultats identifiés doivent être clairs**

Montrez que vous avez une idée claire de votre projet, que vous savez exactement quoi faire et pourquoi et comment y arriver. Nous insistons encore: l'analyse du cadre logique vous aidera à structurer vos idées et à en vérifier la logique.

➤ **Élaborez un plan de travail bien structuré**

Votre plan de travail doit montrer que vous voyez de manière réaliste la succession des activités à entreprendre et l'agencement du calendrier de l'exécution du projet, les apports nécessaires à chaque étape et les résultats que vous espérez atteindre. Ne vous cachez pas l'éventualité d'impératifs et prévoyez de pouvoir les intégrer dans votre plan de travail.

➤ **Assurez-vous d'avoir une gestion appropriée du cycle du projet**

Des propositions de grande qualité peuvent être peu convaincantes pour le suivi et l'évaluation du fait que les indicateurs objectivement mesurables y soient mal définis. Gardez à l'esprit que si votre projet est sélectionné pour un financement, vous serez tenu de faire régulièrement un rapport sur son état d'avancement. Le suivi et l'évaluation doivent donc constituer une activité essentielle faisant partie intégrante de la structure même du plan de travail.

➤ **Calculez un budget réaliste**

Les coûts prévus du projet doivent être raisonnables et réalistes. Une pratique courante des demandeurs consiste à présenter des budgets dont la contribution demandée est pratiquement identique au maximum autorisé, ce qui donne l'impression que ce montant a été pris comme point de départ pour la formulation du projet et que les activités ont été ajoutées ensuite de manière à le justifier. Il est cependant peu probable que ce type d'approche permette de concevoir un projet de manière optimale. Lors de la préparation du budget, il est plus logique de partir de considérations réalistes concernant les activités nécessaires à la réussite de l'action et de les traduire ensuite en coûts. Évitez de donner l'impression d'avoir «artificiellement gonflé» le budget dans le but d'obtenir un financement aussi élevé que possible! Une des tâches essentielles des évaluateurs consistera à analyser en détail votre budget.

➤ **Que la structure du texte soit claire**


Le texte de votre proposition doit être clair et concis pour en rendre la lecture facile. Les titres et sous-titres doivent être précis. Les paragraphes, qui structurent le texte, doivent être courts. Les informations que vous donnez doivent se limiter à l'essentiel de la description de l'action que vous proposez. Elles doivent se succéder dans une certaine logique. Évitez les répétitions. Si vous utilisez des acronymes, donnez-en la signification. On accordera peu de crédit aux affirmations passe-partout du style «ce projet sera tout à fait durable». N'oubliez pas qu'une proposition n'est pas un article scientifique. Envisagez-le sous un angle pragmatique: vous voulez obtenir un financement pour la réalisation d'un travail précis bien défini, dont le délai est clairement fixé et qui débouchera sur des résultats tangibles. Comme pour un projet d'entreprise!


Dans le cadre d'un partenariat, chacun des partenaires rédige généralement une partie de la proposition, notamment le texte se rapportant au rôle qui lui est attribué dans le projet. Mais avec cette manière de procéder, le produit final risque de ne pas être homogène quant au style, au niveau de détail, à la présentation, etc. Il est donc utile qu'une seule et même personne assure la révision finale de la proposition de manière à obtenir un texte homogène. Cette personne aura aussi la responsabilité d'effectuer une dernière vérification pour s'assurer que la proposition est complète et qu'elle respecte toutes les dispositions de l'appel à propositions.

➤ **Utilisez une langue de qualité**


Il va sans dire qu'un bon niveau de langue en anglais ou français «standard» est un atout pour votre proposition. Après avoir terminé la rédaction de votre proposition, veillez à faire corriger la grammaire et l'orthographe par un locuteur natif. Si les propositions ne doivent pas être de la grande littérature, il faut cependant qu'elles soient écrites clairement et, ce qui est plus important, qu'on puisse les comprendre sans difficulté. Sinon, comment les évaluateurs seront-ils à même de les évaluer?

## LES MOTIFS TYPIQUES DE REJET DES PROPOSITIONS


 **Délai: la proposition a été déposée après la date limite ou a été postée après la date limite :** C'est le motif de rejet le plus agaçant vu tous les efforts exigés par la préparation de la proposition. Assurez-vous donc absolument de respecter la date limite. En cas de dépassement de la date-limite, la proposition est automatiquement rejetée et il n'y aura aucune exception à cette règle.

 **La proposition a été refusée pour des raisons administratives:**


- non-respect du format du formulaire de demande ;
- documents essentiels manquants (budget, cadre logique...);
- partenariat non éligible (pas de partenaires du tout, nombre insuffisant de partenaires, partenaires du même pays...);
- la contribution sollicitée dépasse la limite.

 **Qualité du contenu:**

- pertinence peu convaincante du projet (par rapport aux besoins/limitations du pays/de la région et à ceux des groupes cibles et des bénéficiaires finaux)
- absence de relation claire avec les objectifs du programme;
- trop grande ambition dans les buts recherchés, que les activités proposées ne viennent pas soutenir de manière plausible;
- insuffisance dans l'élaboration et dans l'explication des objectifs, de la méthodologie et des résultats;
- absence de clarté dans la structure du texte; manque de logique interne;
- élaboration du texte par «copier-coller»; insuffisance dans la révision finale;
- médiocrité du cadre logique (logique interne, indicateurs, sources de vérification)
- décalage manifeste entre, d'une part, les activités et apports proposés et, d'autre part, le coût du projet.

 **Impact:**

- manque de clarté dans l'identification du ou des groupes cibles; taille trop peu importante du ou des groupes cibles;
- manque de développement dans la présentation de réalisations et de résultats tangibles;
- insuffisance des éléments démontrant la durabilité du projet.

 **Mise en oeuvre:**

- manque d'expérience du demandeur (promoteur/coordonateur du projet) dans le domaine de la gestion;
- médiocrité des connaissances en gestion du cycle de projets.

## UNE IDÉE DE PROJET SOLIDE POUR FORMER UN PARTENARIAT REMPLISSANT LES CONDITIONS REQUISES

Deux démarches sont possibles pour la constitution du partenariat:

- Vous commencez par développer l'idée du projet et ensuite vous cherchez les organisations culturelles éligibles intéressées par le sujet et par une coopération avec votre institution.
- Si votre entité est déjà bien établie et a déjà entretenu des relations avec d'autres opérateurs culturels remplissant les conditions requises, vous pouvez tirer profit de cette expérience pour développer conjointement une idée de projet d'intérêt commun.

Vous pouvez également utiliser la Base de données et la rubrique «Recherche de partenaires» sur le site d'[ACPCultures](#) pour y promouvoir votre entité et vos intérêts spécifiques.

Quelle que soit la démarche adoptée, la sélection des partenaires et la constitution du partenariat doit se baser sur une compréhension claire du projet et sur des idées bien précises à son sujet. Le partenariat doit rassembler toutes les compétences utiles pour mener à bien le projet et doit être engagé vis-à-vis de l'action et des groupes cibles. Il est important que tous les partenaires aient confiance les uns dans les autres, que «le courant passe bien!»

#### **Nombre de membres au sein du partenariat**

Les exigences minimums requises sont expliquées dans les lignes directrices mais il n'y a pas de limite imposée quant au nombre de membres que peut compter le partenariat. Cependant, il est inutile d'augmenter le nombre de partenaires juste pour le plaisir. Il est préférable de constituer un partenariat avec toutes les compétences requises, où un rôle bien défini est attribué à chacun des partenaires, qui se répartissent de manière équilibrée les activités et les avantages du projet. Gardez aussi à l'esprit que plus il y a de partenaires, plus la gestion du projet sera complexe et difficile!

#### **Choix de l'organisation demanderesse**

L'un des membres du partenariat doit être désigné comme promoteur; il devient «le demandeur». Si le partenariat comporte des établissements de pays ACP et des établissements de l'Union européenne, la question peut se poser de savoir si la désignation d'une organisation d'un pays ACP ne constituerait pas un avantage tactique. Ce pourrait être le cas, dans la situation suivante: si, à une certaine étape du processus d'évaluation, plusieurs propositions se voient attribuer le même nombre de points, et une priorité annoncée dans les lignes directrices sera donnée à celles qui auront été introduites par des partenariats dont le demandeur est une organisation d'un pays ACP ou qui ne sont composés que des organisations de pays ACP. Mais l'élément d'appréciation le plus utile pour le choix de l'organisation demanderesse doit être l'expérience et la capacité en matière de gestion de projet.

Critère important pour l'évaluation, il correspondra donc à l'aptitude première du demandeur, sans que n'entre en ligne de compte l'emplacement du pays, ACP ou UE.

#### **Officialisation du partenariat**

La constitution du partenariat est officialisée par les «déclarations de partenariat» incluses à la section III, point 10, du formulaire de demande.

Chaque partenaire doit signer, dater (et estampiller) une déclaration. Ce sont les originaux de toutes les déclarations qui doivent être annexés à votre proposition.

Après la conclusion du partenariat, une des toutes premières tâches sera de rassembler les déclarations de partenariat car l'expérience montre qu'il peut falloir beaucoup de temps pour toutes les obtenir. La signature sur la déclaration de partenariat doit être celle d'une personne habilitée à représenter valablement l'établissement.

Un instrument supplémentaire pour officialiser votre partenariat est un accord interne (Accord de partenariat) qui décrit la finalité du partenariat, définit dans les grandes lignes le rôle et les responsabilités de chaque partenaire, confirme leur engagement vis-à-vis de l'entreprise commune, etc. La décision de rédiger un tel document vous revient entièrement. De même, la manière de le formuler est laissée à votre appréciation. Il ne fait pas partie de votre proposition et ne constitue pas une condition à sa validité.

**BON TRAVAIL!**