



Generativity: Manage it! Project number: 2016-1-BE01-KA204-016279 This project has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ program Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Strategic Partnerships for adult education. All the publications and communications reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bienvenue dans le module de formation Generativity.

Le projet « Generativity - manage it! » a été financé avec le soutien de la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus + et de l'action « Coopération pour l'innovation et l'échange des bonnes pratiques, Partenariats Stratégiques pour l'éducation des adultes ».

Le partenariat est composé de : FEANTSA (Belgique) en tant que porteur du projet, Diciannove (Italie), Danmar Computers (Pologne), European Evaluation Company (Royaume-Uni), Cardet (Chypre), KEA et l'Université de Thessalie (Grèce), Fédération des Acteurs de la Solidarité (France) et FIOpsd (Italie).

Le diaporama de ce module de formation est composée de deux parties: le corps de la présentation (qui concentre sur les éléments clés) et les notes complémentaires (qui donnent davantage de détails techniques, des explications et des conseils).

Le corps des diapositives est en anglais, car il est important de se familiariser avec la terminologie et le glossaire en se plaçant du point de vue d'un fonctionnaire de la Commission européenne. L'anglais est la langue la plus courante entre les candidats.

Les notes complémentaires des diapositives sont traduites dans les langues nationales des partenaires afin de permettre une meilleure compréhension des principaux éléments présentés dans les diapositives.

Concernant la réalisation de ce module de formation : la version originale est de Paolo Brusa et de Federica Cadeddu (Diciannove), elle a été mis en œuvre par Diciannove, revue par EEC et finalisée par Danmar Computers.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus + « Coopération pour l'innovation et l'échange des bonnes pratiques, Partenariats Stratégiques pour l'éducation des adultes ». Les contributions reflètent uniquement les avis des auteurs et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette communication ou publication. Numéro de projet: 2016-1-BE01-KA204-016279.



Module 5

Implementation, evaluation, valorisation, dissemination,
exploitation of project results

Dans ce module 5, nous aborderons les enjeux face auxquels le partenariat est confronté lorsqu'une candidature est acceptée. Trois enjeux sont à considérer:

Premièrement, la mise en œuvre du projet et la valorisation des résultats et des livrables (c'est-à-dire la diffusion et l'exploitation)

Deuxièmement, les questions financières et le contrôle budgétaire

Troisièmement, le suivi et l'évaluation de l'avancement du projet et des résultats/livrables.

Cette formation se compose d'une série de cinq modules et son objectif est de donner un aperçu aux citoyens européens des modalités pratiques pour obtenir et gérer un financement de l'UE.

Le Module 0 est une présentation du projet « Generativity » et vous donnera les principaux éléments en matière de Gestion du Cycle de projet (GCP), outil essentiel pour la gestion d'un projet européen réussi.

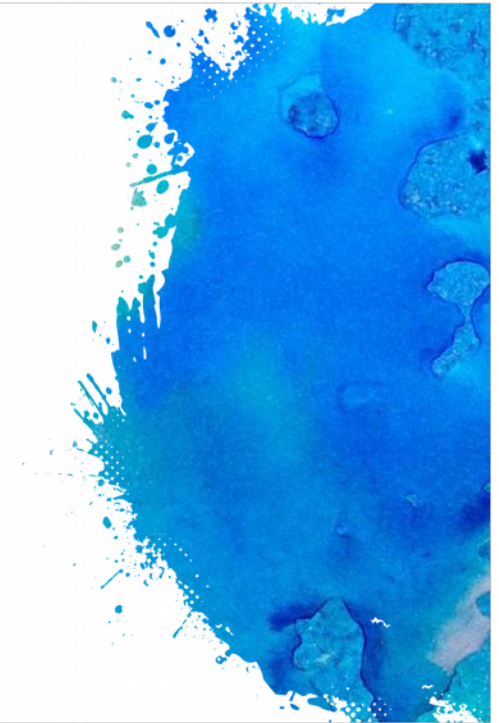
Le premier module de la formation aborde les connaissances à avoir pour identifier le programme de financement européen pertinent pour votre projet.

Le module 2 explique comment structurer de manière innovante et durable, une idée de projet.

Dans le module 3, nous apprendrons à construire un partenariat efficace.

Le module 4 traite des modalités de soumission d'un projet auprès des services de la CE.

Implementation and valorisation



La mise en œuvre du projet est la partie centrale de la démarche, il est important d'informer largement sur le projet et de persuader l'environnement extérieur de s'approprier les enjeux afin d'élargir au maximum les possibilités de succès.

Implementing the project

Carrying out, or execution, of the project plan by undertaking the activities that were agreed in the proposal and contract.

✓ And in the ways that they were agreed to be implemented.



Il est important de se rappeler que l'objectif principal du partenariat est la bonne réussite du projet, du début à la fin.

Mais aucun projet ne se déroule vraiment comme prévu.

L'enjeu pour le bon fonctionnement d'un partenariat est d'avoir à la fois de la rigueur et de la discipline pour que les compétences soient utilisées de manière optimales, que l'on puisse anticiper et s'adapter en cas de nécessité et pas uniquement quand on y est obligé.

Key elements (1): Plan ahead

- ✓ Create SMART plans for all major project activities
SMART - *specific, measurable, agreed upon, realistic and time-based.*
- ✓ Oversee the plans on a regular basis

5

En complément du programme général de travail convenu avec l'UE conformément au projet présenté, l'élément central d'un projet réussi consiste à appliquer le principe SMART (objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, adaptés à la Réalité et limités dans le Temps) pour chaque question à traiter sur la durée du projet. Il pourra s'agir de la diffusion des résultats, du suivi du projet et de son évaluation, de l'engagement des parties prenantes, etc.

Le programme de travail et les autres plans d'action doivent être étudiés et revus de manière régulière pour suivre l'avancement du projet en termes de calendrier et de budget.

La fréquence de révision dépendra de la taille et de la complexité du projet

Key elements (2): Monitor and manage

- ✓ Monitor time schedules and activity progress
- ✓ Monitor the budget
- ✓ Manage risk
 - Events or circumstances outside the project team's control that can have an adverse impact on the project.*
- ✓ Manage issues

Une fois les différents programmes de travail établis, compris et partagés par tous les partenaires du projet, ils doivent être contrôlés et gérés.

Pendant la phase de planification, l'équipe projet devra lister tous les risques connus.

Chaque risque devra faire l'objet d'une analyse de probabilité quant à la possibilité qu'il se réalise et quant à l'impact potentiel qu'il aura sur le projet.

Tous les risques considérés comme élevés doivent faire l'objet de plans d'action spécifiques visant à réduire leur impact ou à s'assurer qu'ils ne se produiront pas.

Tous les problèmes potentiels doivent être gérés et résolus.

La meilleure pratique consiste à identifier rapidement ces problèmes et à les anticiper pour les résoudre à temps. Il faut être pro-actif.

Warning signs

- ✓ Budget slippage that impacts on future activities.
- ✓ Activities over-run their time schedule.
- ✓ Reliance on unscheduled overtime to hit the deadlines, especially early in the project.
- ✓ Declining team morale
- ✓ Deteriorating deliverable quality or service quality
- ✓ Cut backs on quality control steps, testing activities, and project management time

Il s'agit des points critiques à surveiller de près parce qu'ils peuvent indiquer que le projet ou le partenariat commence à avoir des problèmes.

D'un point de vue gestionnaire, tous les aspects du projet et du partenariat peuvent être passés en revue pour prévenir de futures difficultés.

Il peut s'agir d'un dérapage budgétaire, d'une mauvaise planification, du recours aux heures supplémentaires, de la baisse du moral parmi les participants, d'une baisse de la qualité des livrables, de la compression de délais considérés comme important pour le projet.

Valorisation

Valorisation is the combined activities of **dissemination**, **exploitation** **mainstreaming** and **sustainability**

- ✓ it leads to maximising the potential of the funded activities
- ✓ the results can then have value beyond the lifetime of the project

The focus of

- ✓ **dissemination** is to inform, educate, and engage
- ✓ **exploitation** is to make best use of the project outcomes
- ✓ **mainstreaming** is to integrate the project outputs into community practice and policy
- ✓ **sustainability** is to keep the project 'alive' after its formal conclusion.



Une des caractéristiques centrales de tout projet financé par l'UE consiste à s'assurer que le travail réalisé (et le soutien de l'UE) soit bien compris par les personnes qui sont en dehors du projet et notamment ceux susceptibles de bénéficier de ses résultats.

À cet égard, un terme souvent utilisé dans les travaux à caractère européen est la «valorisation».

Ce terme se réfère à l'idée selon laquelle les résultats du projet doivent être développés de manière à ce qu'ils puissent être adaptés à d'autres besoins, transférés dans de nouveaux domaines d'activité, maintenus après la fin de la période de financement; et / ou utilisés pour influencer les politiques publiques et les pratiques.

Valorisation strategy (plans)

Include separate plans for dissemination, exploitation and sustainability

Developed in consultation with the project partners

Be SMART

Consider the:

- ✓ **Message** – what to disseminate, exploit and develop further
- ✓ **Audience** – to whom to valorise the project outcomes
- ✓ **Purpose** – why valorise this project?
- ✓ **Method** – how to reach your respective audience
- ✓ **When** – timing is everything!

Chaque projet doit intégrer des plans de diffusion et d'exploitation de ses résultats.

Ces plans doivent expliquer clairement comment la visibilité des résultats et des livrables du projet sera optimisée et comment les parties prenantes, les institutions, les organisations et les individus concernés s'approprient les résultats du projet.

Les partenaires ont généralement des activités professionnelles en plus du projet et ils peuvent parfois être très occupés dans leurs autres fonctions. Il est important que tous les partenaires soient «propriétaires» de la stratégie et qu'ils s'approprient les plans d'action.

Ils doivent être impliqués dans le développement et dans l'exécution de ces plans. L'avancement du travail doit être suivi de près.

En matière de valorisation des résultats, les questions liées au message qui sera délivré, à la cible, à l'objectif recherché, à la méthode et au calendrier sont donc très importants

Dissemination

The process of making the results and deliverables of a project available to the stakeholders and to the wider audience

All dissemination should have a purpose and support or inform project development in some way.

✓ Defining the purpose of dissemination is a first step to developing a dissemination and sustainability strategy.



Informer largement sur le projet, ses progrès, ses résultats et ses réussites est fondamental pour que les parties prenantes et d'autres, s'associent à son succès.

La diffusion des résultats est essentielle pour une appropriation du projet par des tiers. C'est un enjeu capital pour assurer le succès du projet et pour garantir une utilisation durable des résultats du projet.

L'objectif pourra être de sensibiliser (faire savoir aux autres ce que vous faites), informer et faire preuve de pédagogie, avoir des retours et des réactions de la communauté, promouvoir les résultats et s'assurer que les effets continueront après le projet.

Dissemination methods

- Publications
- Conferences and workshops
- Collaborative events
- Website
- Sending e-mails

11

Réaliser des publications qui présentent le projet et décrivent ses résultats est la méthode la plus courante en matière de diffusion des résultats. Il est important d'adapter son langage au public ciblé pour que le projet gagne en visibilité.

Organiser des conférences, des ateliers ou des études de cas sur le projet peuvent contribuer à une plus grande notoriété pour le projet. La communauté et les partenaires locaux pourront alors mieux comprendre les réalisations concrètes du projet et s'approprier les résultats. Ils offrent également l'avantage d'une communication dans les deux sens : les bénéficiaires du projet pourront être invités à contribuer par leurs idées et à réfléchir sur les moyens d'utiliser au mieux les résultats du projet. Prévoir très tôt dans le projet, l'utilisation qui pourrait être faite des résultats optimisera l'impact en matière de diffusion et d'utilisation durable ses résultats.

Développer des activités qui visent à diffuser les résultats à l'occasion d'évènements organisés avec d'autres projets connexes est non seulement plus efficace, mais permet souvent un impact plus fort. Les praticiens sont davantage susceptibles d'assister à un évènement qui présentera les résultats de plusieurs projets plutôt que d'un seul. La majorité des projets développent une page Web ou un site Internet pour expliquer les objectifs du projet, pour diffuser des informations concernant les activités mises en œuvre et les résultats du projet. En tant que véhicule de diffusion, un site Internet peut devenir une véritable vitrine pour le projet et plus largement pour la thématique qui est traitée. Il pourra s'agir d'articles de presse spécialisée, de publications et de présentations réalisées lors de conférences. Certains sites Internet mettent également à disposition leurs livrables, à l'aide, par exemple, d'images numérisées. Il est important de penser à ce qui intéressera les personnes qui visiteront le site et à tout ce qui est susceptible d'attirer des visiteurs : des rapports d'experts, des critères d'évaluation, des guides pratiques, des questionnaires, etc. L'envoi de courriels est une méthode de communication directe et simple auprès de n'importe quel auditoire.

Key elements of dissemination

- Purpose
- Dissemination strategy
- Exit/sustainability strategy
- Stakeholder analysis
- Language

12

Objectif : toute stratégie de diffusion doit avoir un objectif et doit permettre d'informer et de contribuer au développement du projet, d'une manière ou d'une autre. Le but rechercher peut être de sensibiliser et de susciter une prise de conscience, d'informer sur ce que vous faites, de former la communauté, d'alimenter vos réflexions par des commentaires et des réactions de la communauté, de promouvoir et de « faire la promotion » de vos produits et résultats, de s'assurer d'une prise en compte des résultats à l'issue du projet, etc. Définir l'objectif de la diffusion est la première étape vers l'élaboration d'une stratégie de diffusion durable.

Stratégie de diffusion : il est important d'élaborer une stratégie de diffusion, dans le cadre du plan global du projet. La stratégie de diffusion doit expliquer comment la visibilité des livrables et des résultats du projet sera optimisée et comment ils seront partagés avec les parties prenantes, les institutions, les organisations et les individus concernés. Cette stratégie devra être co-construite avec les partenaires du projet : Sur quoi communique-t-on ? Quel est le message ? Quel public cible ? Pourquoi ? Comment communique-t-on ? Quelle est la méthode ? Quand communiquer et avec quel calendrier ?

Stratégie de sortie / Durabilité : la stratégie de diffusion est importante, mais les projets doivent également développer une stratégie de sortie qui garantira la pérennité des activités du projet et des résultats au-delà du cycle de vie du projet.

Analyse des parties prenantes : les stratégies de diffusion et de durabilité devront se baser sur une analyse des parties prenantes. Une « partie prenante » est une personne qui a un intérêt direct dans le projet ou qui sera affectée par ses résultats. Une analyse de ces parties prenantes est un exercice dans lequel ces dernières sont identifiées, répertoriées et évaluées en fonction de leur intérêt pour le projet et de l'importance pour son succès, sa diffusion et sa pérennité.

Éléments de langage : les projets développent souvent des livrables qui, techniquement, peuvent s'avérer difficiles et complexes. C'est très bien pour les discussions internes au projet entre spécialistes, mais ça l'est beaucoup moins pour ce qui touche à la diffusion (parties prenantes ou le Grand public). Les activités de diffusion doivent éviter un langage trop technique pour garantir la compréhension du public cible. Les parties prenantes doivent comprendre ce qui a été réalisé et pourquoi c'est important. Il est possible de communiquer un même message auprès de différents publics, mais le langage devrait être adapté à chacun. [Commission européenne]

SMART plans

- ✓ **Specific:** The goal should target a specific area of improvement or answer a specific need.
- ✓ **Measurable:** The goal must be quantifiable, or at least allow for measurable progress.
- ✓ **Attainable:** The goal should be realistic, based on available resources and existing constraints.
- ✓ **Relevant:** The goal should align with other business objectives to be considered worthwhile.
- ✓ **Time-bound:** The goal must have a deadline or defined end.

Les plans de diffusion doivent être SMART et doivent détailler clairement ce que chaque partenaire fera, pourquoi, comment et quand.

A dissemination plan example

- ❑ Partner x, a university department, will submit three academic articles to learned journals during the course of the project, covering conceptual issues central to the project, methodologies, and project results.
- ❑ Partner y, a Registered Charity, will produce bimonthly newsletters to its 5,000 clients to demonstrate how the project is developing and how it is likely to impact on their lives.
- ❑ Partner z,

Voici un exemple qui illustre la manière dont deux partenaires différents peuvent planifier la diffusion des résultats du projet, en fonction de leurs contacts, de leur expertise, etc.

Exploitation

Project proposals also need to have a clear (SMART) exploitation plan from all partners

The plan can have the same kind of structure as the dissemination plan

✓ the object will be towards making use of the project and its outputs



Un plan d'exploitation clair est important pour que les résultats du projet puissent être transférés aux décideurs appropriés d'une part, et pour convaincre les utilisateurs finaux d'adopter et / ou d'appliquer les résultats, d'autre part.

Parmi les exemples d'activités d'exploitation, on peut imaginer : développer un autre projet basé sur le succès de l'actuel, élaborer des cours de formation sur la base des résultats du projet ou influencer les décideurs politiques pour les convaincre d'adopter les résultats du projet.

Sustainability

Consider what should happen to the project outputs when the project ends

Be SMART

Detail processes necessary for embedding the project into the community and its take-up

Une stratégie de sortie est nécessaire pour définir l'utilisation des livrables après la fin du projet.

Il s'agira d'étudier comment ces livrables pourront être utilisés dans le temps, à l'issue du financement européen.

Comme les plans de diffusion et d'exploitation, un bon plan de sortie/durabilité sera SMART

Steps to sustainability

To enhance the sustainability of a project, the following steps can be followed:

- to revisit the stated project outcomes, and consider the changes the project will stimulate or enable
- consider the take-up and embedding that is needed to achieve the envisaged change
- A next step is to think if there will be any project deliverables or outputs that will be sustainable in the long term. There may be outputs (e.g., tools, guidelines, protocols, ...) that could be used by other projects or that are useful for the research community.
- the last step is to think through sustainability scenarios for the outputs that should live on after the project. Think about who might carry them forward, how, and the issues that will need to be addressed to make these outputs self-sustaining

17

Les résultats du projet sont censés contribuer à faire mieux, plus rapidement ou plus efficacement.

Ces résultats peuvent donc prévoir des outils, des modèles, des lignes directrices, des méthodes, des études de cas ou des recommandations pour favoriser leur appropriation.

Quels moyens à mettre en œuvre pour encourager leur appropriation et leur utilisation ? Comment peuvent-ils être mis à disposition ?

Exit strategies

The previous steps lead to the formulation of an exit strategy, which outlines:

- Access
- Preservation
- Maintenance
- Intellectual property (IP)

18

Les étapes précédentes conduisent à la formulation d'une stratégie de sortie, qui définira:

- L'**accès** : Qui détiendra les livrables après la fin du projet? Seront-ils disponibles sur le site Internet du projet? D'autres dispositions ont-elles été prises ?
- La **conservation**: Où les livrables seront-ils conservés?
- L'**entretien et le suivi** : Qu'est-il prévu pour accompagner les livrables. Par exemple : manuels d'utilisation, manuels techniques, recommandations ? Un suivi continu sera-t-il nécessaire et quel en sera le coût?
- **Propriété intellectuelle (PI)** : Quels droits de propriété intellectuelle doivent être retirés pour s'assurer que les livrables puissent être accessibles à l'enseignement, à l'apprentissage et à la communauté après la fin du projet?

Mainstreaming: Types of transfer

1. Geographical

- From one country to another of a single project
- It is not the translation, but the adaptation to new contexts

2. Sector-based

- From a field/sector to another
- Needs analysis of the receiving sectors, verification of borders transferability, adaptability

3. Addressed to new target groups

- From one group of beneficiaries to another
- Needs and context analysis of new beneficiaries and adaptation to a new context

4. System integrated

- From testing and pilot project to a widespread and systemic use
- Feasibility study, "beta" version of the prototype, testing, dissemination, changes in systems and practices

Les transferts de connaissance et de compétences sont généralement d'ordre géographique.

Les transferts sectoriels doivent faire l'objet d'une attention particulière pour être adaptés aux spécificités de chaque secteur.

Two other issues

Stakeholder analysis

- ✓ Fundamental to dissemination and sustainability strategies
- ✓ Identify stakeholders in term of interest in the project and importance for its success, dissemination and sustainability.

Language

- ✓ Use language non-technical language that is understandable for the target audience
- ✓ Stakeholders need to know what has been achieved and why it is important.
- ✓ The same messages can be disseminated to different audiences, but the language need to be adapted for each audience

20

Deux autres paramètres doivent être pris en compte lors de la mise en œuvre de projet.

Le premier consiste à entreprendre une analyse efficace des parties prenantes qui servira de base aux stratégies de diffusion et de durabilité.

Les parties prenantes doivent être identifiées et répertoriées en fonction de leur intérêt pour la mise en œuvre du projet et de leur importance pour sa réussite, sa diffusion et sa pérennité.

La deuxième est de s'assurer que les éléments de langage utilisés dans la formulation des résultats du projet soient compréhensibles par les parties prenantes.

Il s'agit aussi de s'assurer de la bonne compréhension de la culture des parties prenantes (organisationnelle et sociale).

Administrative & financial management

The Budget

21

L'exécution d'un projet comporte deux paramètres.

Le premier, qui a déjà été abordé, est sa mise en œuvre.

La seconde que nous traiterons dans la section suivante, concerne la gestion financière.

Un des principes fondamental de tous les projets européens est que tous les partenaires sont responsables, de manière égale, de la bonne gestion financière du projet, du début à la fin.

Toute mauvaise gestion financière (ou mauvaise transmission d'information financière) de la part d'un partenaire peut avoir de graves répercussions sur les finances de l'ensemble du projet.

Key considerations

- ✓ Cost-effectiveness
- ✓ Eligibility
- ✓ Partner activities
- ✓ Requested funding
- ✓ Co-financing
- ✓ Exceptional costs

22

There are six key questions to consider when constructing and managing a budget

First, is the budget cost effective? Are the partners and the activities appropriate to achieve the objectives?

Second, is the work to be done appropriately budgeted? Are the activities appropriate and are all eligible for funding within the project?

Third, does each partner play an appropriate role in different activities, and is the allocated budget justified?

Fourth, Il y a six questions clés à prendre en compte lors de la construction d'un budget et pour sa gestion:

Premièrement, le budget est-il suffisant? Les partenaires et les activités sont-ils appropriés pour atteindre les objectifs?

Deuxièmement, les activités à réaliser sont-elles correctement budgétées? Sont-elles appropriées et toutes éligibles à un financement dans le cadre de l'appel à propositions?

Troisièmement, le rôle de chaque partenaire est-il pertinent pour les différentes activités prévues ? Le budget alloué est-il justifié?

Quatrièmement, le montant des fonds demandés est-il cohérent avec les résultats attendus, l'impact et la contribution aux priorités du programme?

Mettez-vous à la place de l'évaluateur et demandez-vous si vous le financeriez.

Cinquièmement, si le programme prévoit un cofinancement, avez-vous préparé un « budget alternatif » qui démontre comment ces fonds seront obtenus?

Sixièmement, si des coûts exceptionnels sont prévus, les avez-vous justifiés? Pourquoi sont-ils nécessaires?

are the funds requested consistent with the expected results, impact, and contribution to programme priorities?

Put yourself in the shoes of the evaluator and ask yourself whether you would finance it.

Fifth, if the programme has an element of co-financing have you prepared an "alternative budget" that demonstrate how these finances will be obtained?

Sixth, if any exceptional costs are included have you fully justified them? Why are they needed?

Eligibility criteria (1)

- ✓ Eligibility criteria are built on the principle of the efficiency of the work
the right cost to achieve a particular goal
- ✓ cost-objective connections must be clearly demonstrated
- ✓ resources should be properly sized and proportioned
- ✓ VAT is an eligible cost, per partner
but only if the partner can prove that it cannot recover it.

23

Les critères de financement sont définis à de nombreux endroits dans le cadre d'un appel à propositions et d'un programme.

Vous pouvez les trouver dans le guide du programme, dans le texte général de l'appel à propositions et dans les dispositions administratives et financières.

Seuls les éléments budgétaires considérés comme éligibles pour les activités du projet seront financés.

Le plus important est la nécessité de démontrer que le travail effectué justifie le budget demandé dans le cadre des catégories budgétaires précises qui ont été convenues.

Par exemple, dans Erasmus +, les postes de coûts relatifs au personnel sont uniquement affectés aux projets qui se sont fixés des objectifs conséquents en termes de productions intellectuelles. A chaque production intellectuelle est imputé un coût en personnel spécifique. Ainsi, les activités de personnel pour une production intellectuelle donnée ne peuvent être attribuées à une autre.

La TVA est considérée comme un coût éligible uniquement si le partenaire peut prouver qu'il ne peut la récupérer au titre de la législation nationale. Si un partenaire n'est pas inscrit au registre de la TVA, la TVA peut être éligible en tant que dépense. La TVA déductible qui n'a pas été déduite (en raison de dispositions nationales ou de la négligence du partenaire) n'est pas éligible.

Eligibility criteria (2)

- ✓ Direct link
- ✓ Fully necessary
- ✓ Reasonable & justified
- ✓ Only during the project lifetime
- ✓ Supported by beneficiary needs
- ✓ Identifiable & verifiable
- ✓ Participating countries

Les coûts doivent être indiqués comme étant:

Directement liés à l'objet de l'appel et inclus dans le budget prévisionnel ;

Nécessaires à la réalisation du projet ;

Raisonnables, justifiés et conformes au principe de bonne gestion financière ;

Générés pendant la durée de vie du projet (pas une minute avant ou après) ;

Réellement attribués aux bénéficiaires et pour leurs besoins ;

Identifiables et vérifiables (chaque coût doit pouvoir être justifié, y compris les reçus bancaires), et n'impliquer que des pays éligibles au Programme.

Ineligible costs

- ✓ Outside of the contract period
- ✓ Silent partner costs
- ✓ Banking costs
- ✓ Costs from other projects
- ✓ Unjustified costs
- ✓ Things not directly related to the project
- ✓ Purchase at the end of renting

Voici des exemples de coûts non éligibles : les dépenses engagées en dehors de la période du contrat; les coûts de préparation du projet, de conception et tous les dépenses réalisées par des partenaires silencieux; les frais d'ouverture et de gestion des comptes bancaires, les revenus du capital / coût d'investissement en capital, les dettes et les charges d'intérêt, les provisions pour d'éventuelles pertes ou futures dettes, les intérêts débiteurs, les mauvaises créances, les pertes liées au change; les dépenses déclarés et encourus en relation avec d'autres projets déjà financés, notamment d'autres fonds communautaires (le double financement européen pour un même projet n'est pas autorisé) ; les coûts excessivement élevés et injustifiés; l'achat d'actifs et de tout ce qui n'est pas directement lié au projet; les coûts d'acquisition en fin de location ou de leasing.

Co-financing

EU provides a proportion of the total project cost as a grant

The remaining proportion is obtained by the project from other sources (i.e. co-financed). For example:

- ✓ Partner own funds
- ✓ Additional (non EU) grant

Généralement, chaque programme présente des modalités différentes de cofinancement.

Le financement européen couvre rarement 100% des coûts (c.-à-d. pas de cofinancement nécessaire), la participation de la CE se situe généralement de 50% à 80%.

Par exemple, un projet dont le budget est de 180 000 euros et qui est cofinancé à un taux de 80% signifie que la subvention de l'UE sera de 150 000 euros et les cofinancements de 30 000 euros.

Il est très important que le cofinancement ne provienne pas d'un financement européen, c'est-à-dire une subvention précédemment octroyée par l'UE.

C'est particulièrement important à prendre en compte, notamment si le cofinancier est lui-même financé par l'UE d'une manière ou d'une autre.

Direct costs

Costs directly related to the project activities and outputs

- ✓ Staff
- ✓ Travel and subsistence
- ✓ Equipment
- ✓ Subcontracts
- ✓ Other costs

27

Le personnel : Chaque salarié impliqué dans des activités (par jour de travail sur le projet), ne peut être lié qu'à une seule catégorie de personnel définie dans l'appel. Il s'agira par exemple, des enseignants/ chercheurs, des administrateurs, des techniciens. De nombreux programmes de l'UE prévoient un coût unitaire journalier fixe par catégorie de personnel et qui est souvent différent selon les pays.

Les frais de voyage et de séjour : ils sont normalement calculés au coût réel ou en per diem (selon le règlement du programme). Il ne concerne que les dépenses liés au déplacement / frais de séjour du personnel directement affectées au projet et pour les heures de travail réellement réalisées. La plupart des programmes exigent des justificatifs de dépenses, de voyage et de présence y compris les cartes d'embarquement, les billets d'avion, les listes de présence, etc. Généralement, les montants et les plafonds sont fixés selon le pays visité et / ou la « distance » réalisée. Un taux de prise en charge est complet s'il comprend un séjour qui inclut une nuit.

Les coûts d'équipement : ils sont normalement limités à un pourcentage du total des coûts direct éligibles, généralement autour de 10%. Les gros équipements sont souvent déclarés en amortissement sur la durée du projet

La sous-traitance (et le paiement) : la sous-traitance est réalisée par un partenaire spécifique et utilisée pour payer une entité extérieure au partenariat afin de réaliser une tâche spécifique qui ne peut pas être entreprise au sein du partenariat (traduction de conférences, impression de brochures, etc.). Elle est limitée à un pourcentage des coûts direct éligibles et se situe généralement autour de 30%. Notez qu'il y a des limites quant à la désignation du sous-traitant : les membres de la famille et les employés de l'organisation sont généralement exclus. Par ailleurs, les activités de gestion et d'administration ne peuvent pas être sous-traitées.

Les autres coûts : Il s'agit des coûts directement associés au projet mais qui n'entrent pas dans les catégories ci-dessus. Il pourra s'agir des garanties, des productions spécifiques, de l'achat de matériel d'information, d'audits, de traduction, etc.

Indirect costs

Costs incurred by partners in their work on the project but which are not directly related to the project itself. For example:

- ✓ Office costs (stationery, copying, etc.)
- ✓ Postage/telephone costs
- ✓ Building rates/rental costs
- ✓ Web hosting costs (of the partner)
- ✓ Etc.

Bien que les coûts indirects soient généralement fixés en pourcentage des coûts éligibles du projet (généralement 7%), les partenaires peuvent être tenus de justifier ces coûts si le projet est audité.

Cette justification peut être calculée en comptabilisant les « frais administratifs » (factures d'électricité ou d'internet, coûts des locaux, coûts du personnel permanent, etc.) annuels du partenaire, divisés par le nombre de jours travaillés par le partenaire sur une année, puis en multipliant ce « coût journalier » par le nombre des effectifs affectés au projet et le nombre de jours travaillés par ces derniers sur le projet.

Budget categories

- ✓ Management & implementation
- ✓ Transnational meetings
- ✓ Intellectual Outputs
- ✓ Multiplier events
- ✓ Individual support
- ✓ Other costs

Linguistic support

Special needs

29

Chaque appel à propositions dispose de différentes catégories de dépenses pour le budget. Il est donc important de comprendre correctement les paramètres de l'appel que vous visez. Les catégories présentées sur la diapositive concernent le programme Erasmus +.

Les **frais de gestion et de mise en œuvre du projet** sont couverts par un montant forfaitaire mensuel de 500 € pour le coordinateur et de 250 € pour chaque partenaire, avec un montant maximal de 2750 € par mois pour l'ensemble du partenariat.

Les **frais relatifs aux réunions de projets transnationales** : Il s'agit d'une contribution financière aux frais de voyage et de séjour pour les réunions entre partenaires du projet organisées par l'une des organisations participantes à des fins de mise en œuvre et de coordination du projet. Les candidats doivent apporter des justifications quant au nombre de réunions et de participants. Le montant de la contribution financière est calculé par défaut sur la base des distances définies à l'aide du calculateur de distance fourni par la Commission européenne. Le montant maximal pour le partenariat est de 23 000 € par an

Le **soutien individuel** octroie un financement pour les frais de séjour des personnes assistant à des événements dans le cadre du projet. Il est calculé sur la base d'un coût unitaire journalier (p 120 du guide du programme)

Les **productions intellectuelles** sont financées sur la base d'une contribution par jour de travail sur le projet. Chacune des quatre catégories de personnel dispose d'un montant calculé automatiquement par une formule nationale propre à chaque pays.

Les **événements multiplicateurs** sont des événements organisés pour démultiplier l'impact des résultats du projet : conférences, séminaires, événements, partage et diffusion des productions intellectuelles réalisées par le projet. Le montant maximum de contribution pour le partenariat est de 30 000 € par projet

Les **autres coûts** relèvent des besoins du projet qui ne sont pas couverts par les catégories de dépenses prédéfinies. Les coûts non éligibles comprennent les visas (coûts de gestion non pris en charge), les smartphones, les coûts de diffusion (événements multiplicateurs > 30.000€), la formation du personnel (coûts de gestion et de mise en œuvre non pris en charge), les équipements ordinaires utilisés par les partenaires

Le **soutien linguistique** : comprends les coûts afférents au soutien offert aux participants-avant leur départ ou pendant l'activité, afin d'améliorer leur connaissance de la langue qu'ils utiliseront pour effectuer leurs missions. Ce soutien linguistique est éligible uniquement pour des activités de mobilité entre 2 et 12 mois. Il est calculé sur la base d'un coût unitaire journalier (p 120 Guide du programme).

Le **soutien aux besoins spécifiques** peut être octroyé pour TOUS les coûts liés à un handicap ou à un besoin particulier. Calculé au coût réel, la demande d'aide financière doit être motivée dans le formulaire de demande.

Example: budget categories & activities

Funding category	An example of what can be funded
Project management & implementation	Coordination, Communication Tools, Promotion ...
Transnational meetings	Participation in project meetings (travel, accommodation and meals)
Intellectual outputs	IT tools, analysis, studies and research ...
Multiplier events	Conferences, dissemination events of intellectual results
Individual support (Learning, Teaching, Training Activities)	Intensive Programs, Training and Teaching
Other costs	Subcontracting for translation, IT assistance, printing, editing ...
Special Needs	Eligible costs incurred for the participation of people with disabilities

30

Ce tableau présente comment chaque catégorie de dépenses peuvent soutenir différents types d'activités.

L'ensemble de ces catégories de dépenses contribuent à la réussite du projet.

Example – staff budget

STAFF COSTS														
country	manager					researcher, teacher and trainer			technical			administrative		
	overall total working days	overall total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs
P0	0	,00			,00			,00			,00			0,00
P1	0	,00			,00			,00			,00			0,00
P2	0	,00			,00			,00			,00			0,00

workpack	total
1	,00
2	,00
3	,00
4	,00
5	,00
6	,00
7	,00
	0

staff			
management	researcher	technical	administrativ
0	0	0	0

Voici un exemple de budget relatif aux dépenses de personnel.

Chaque membre du personnel entre dans une « catégorie de personnel » à laquelle un taux journalier spécifique est appliqué. La catégorie de personnel à sélectionner dépendra des tâches à exécuter dans le cadre du projet, et non pas du statut ou du titre de la personne.

Certains programmes permettront à une même personne de relever de plusieurs catégories de personnel, à condition que les tâches soient réalisées à des jours différents.

Les jours travaillés déclarés doivent être justifiés par des feuilles de temps détaillées qui indiqueront la date, la tâche et le nombre de jours de travail affectés au projet ou un pourcentage de jours.

Les logiciels de gestion de projet tels que AdminProject fournissent généralement des modules permettant de générer des feuilles de temps dans le format requis.

Example – budgets for other categories

TRAVELS & SUBSISTENCE				a	b	c	d	
purpose of journey	country of destination	partner	work package	n. persons	n. days	daily subsistence per person	average price return ticket	total costs a*[(b*c)+d]
total				90	124			0,00
Meeting 1		0	1	2	2			
Meeting 1		1	1	2	2			
Meeting 1		2	1	2	3			

EQUIPMENT								
description	partner	work package	n. items	cost per item	usage rate %	depreciation rate %	total costs	
	0							
	1							
	2							

SUBCONTRACTING				OTHER COSTS			
task description	partner	work package	total costs	description	partner	work pack	total costs
	0				0		
	1				2		
	2				3		

Ce tableau illustre les autres catégories de dépenses.

Pour ces dépenses, il sera nécessaire de fournir les justificatifs pertinents exigés, tels que les factures, les reçus, les listes d'émargement, etc.

Example – budget summary for each partner

P0		
Staff Cost		0,00
Operations		0,00
Travel	0,00	
Equipment	0,00	
Subcontracting, consulting	0,00	
Other Costs	0,00	
Indirect Costs		0,00
Total Claim		0,00
Total Grant 75%		0,00
First payment 40% approx Nov year 1		0,00
Second payment 40% Approx year 2		0,00
Final (retention) 20% Approx March year 3		0,00

33

En général, chaque partenaire dispose d'un budget pour mettre en œuvre les activités définies contractuellement.

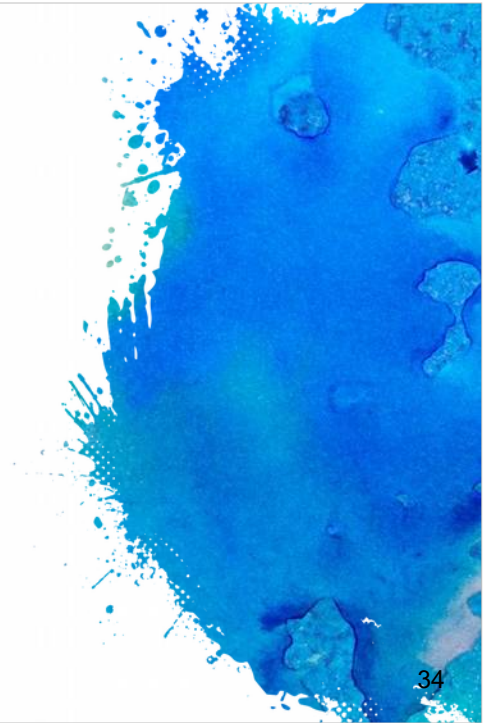
Ces éléments seront formalisés dans la convention finale entre le coordinateur et l'UE.

Chaque partenaire signera ensuite un contrat individuel avec le coordinateur qui détaillera les modalités financières, les droits et devoirs du partenaire et du coordinateur.

En plus des budgets spécifiques pour chaque partenaire, le projet dispose de son propre budget global. La subvention finale demandée ne pourra jamais être supérieure au montant total indiqué dans ce budget (si le total des dépenses est inférieur, le montant final octroyé pourra être inférieur).

La fongibilité des postes de dépenses est souvent possible entre les catégories de dépenses mais jusqu'à un pourcentage maximum (fixé par le programme). Tout mouvement de ce type doit être convenu en amont avec l'UE et avant que les paiements ne soient effectués.

Monitoring & evaluation



34

Le suivi et l'évaluation sont deux activités qui peuvent être fondamentales pour le succès d'un projet, à la fois pour ce qui concerne la production des résultats (livrables) et pour leur pérennité au-delà du cycle de vie du projet. En tant que tels, ils doivent être intégrés dans le programme de travail du projet.

Monitoring & evaluation – the distinction

Monitoring

- ✓ A periodic checking exercise
- ✓ Helps to see how the project is progressing against its aims and objectives

Evaluation

- ✓ A periodic appraisal exercise
- ✓ Helps to understand the quality and potential of the project



Le suivi est essentiellement une activité de vérification périodique qui permet au coordinateur du projet et aux partenaires de suivre l'avancement du projet vers ses objectifs.

L'évaluation est davantage un exercice d'appréciation qui permet au coordinateur et aux partenaires de mesurer la viabilité et l'efficacité des résultats et des livrables du projet.

Two phases of evaluation

Formative – evaluation during the process

Summative – evaluation at the end of the process

A restaurant analogy

✓ Chef frequently tastes food to check progress
(formative)

✓ Customer tastes food to assess quality (summative)

36

L'ensemble du processus de suivi et d'évaluation comporte deux phases. L'évaluation formative, qui se déroule au fur et à mesure de l'avancement du projet et qui permet au partenariat de s'assurer que l'ensemble complexe des activités du projet forme un processus cohérent. L'évaluation sommative a lieu vers la fin du processus et permet d'apprécier l'efficacité du travail réalisé (et sa valeur pour l'avenir).

Par analogie, nous allons prendre l'exemple d'un restaurant : durant de la cuisson d'un plat, le chef goûte régulièrement la nourriture pour vérifier la qualité (évaluation formative). Ainsi, des ajustements peuvent être apportés pour assurer le succès du produit final. En mangeant le plat, le client évalue (évaluation sommative) le plat sur la base de critères tels que le goût, la qualité gustative, la texture, etc. Le comportement futur du client (retourner le plat, régler l'addition, etc.) qui définit l'impact sera basé sur l'évaluation de ce plat.

En réalité, les deux phases d'évaluation sont réellement liées aux attentes des parties prenantes. Ainsi, l'évaluation ne peut pas être effectuée dans l'abstrait - elle doit toujours être faite en fonction de ce que l'acteur s'attend à recevoir. Cette analogie alimentaire illustre comment les deux phases fonctionnent dans un contexte de restaurant - le chef et le client fondent leurs évaluations sur leurs attentes (et leur expérience passée). Et leur comportement futur (ajouter plus de sel, ne jamais revenir dans ce restaurant, etc.) sera basé sur leur évaluation.

Formative evaluation

Closely allied to monitoring

Generally uses periodic questionnaires to ask about different aspects of the project process

Value:

- ✓ Provides information about project development
- ✓ Provides regular project overview
- ✓ Provides vision
- ✓ Gives overview to partners
- ✓ Provides material for future reporting

37

L'évaluation formative est étroitement liée au suivi du projet et utilise des mesures et des données similaires.

On peut par exemple avoir recours à des questionnaires périodiques (trimestriels, semestriels) pour avoir un retour sur les différents aspects du processus du projet (les activités ou la thématique).

Cette évaluation formative est utile car elle fournit à la fois, des informations sur le développement et les progrès du projet ainsi qu'une « photo instantané ».

Elle permet également aux partenaires d'avoir une vue d'ensemble régulière du projet dans son intégralité et de mettre en lumière des éléments qui pourraient ne pas être complètement compris.

L'évaluation formative peut donc aider les partenaires à réfléchir à la « situation dans son ensemble ». Elle peut aussi constituer un outil pour alimenter les futurs bilans et rapports.

Summative evaluation

What did users think?

Match evaluation to expectations

- ✓ Before/after evaluation process
- ✓ Match project outputs to user needs

A judgement made by the user about the degree to which the project and its outputs match his or her needs.

38

L'évaluation sommative permet au partenariat de mieux comprendre comment les utilisateurs (bénéficiaires finaux, partenaires locaux, etc.) perçoivent le travail mis en œuvre par le projet.

Il s'agit d'un jugement porté par l'utilisateur sur la correspondance du projet et de ses résultats à ses besoins.

Il s'agit d'une évaluation concrète qui correspond à leurs attentes.

L'évaluation sommative se révèle être une évaluation de « l'avant » et de « l'après ». Tout d'abord ce qui est attendu et comment ce que l'on a mis en œuvre répond à ces attentes.

Il est important de rappeler que les attentes des utilisateurs conditionnent leurs besoins. A ce titre, l'évaluation initiale des besoins est un élément fondamental du cycle d'un projet.

Summative methodologies

Any method to assess the degree of match between users' experience of the product with their needs and expectations.

For example:

- ✓ Before/after questionnaires
- ✓ Discussion groups
- ✓ Interest measures
- ✓ Performance measures
- 'tests'
- Understanding
- Ability to pass on knowledge ('Generativity')

Les méthodologies sommatives sont évidemment subjectives, mais on peut avoir recours à des méthodologies plus objectives pour des cas spécifiques, par exemple le nombre d'apprenants s'inscrivant à un cours de formation, des revenus issus de recettes, la capacité des parties prenantes à maîtriser leurs nouvelles compétences pour former d'autres personnes, etc.

Quels que soient les outils de mesures utilisés, il est important d'évaluer la « valeur ajoutée » du projet en ayant recours aux mêmes outils de mesure, avant et après.

Les méthodes basées sur le recours au groupe (groupes de discussion, réunions de réflexion) doivent faire l'objet d'un contrôle minutieux pour s'assurer que les résultats ne seront pas influencés par certains membres du groupe davantage à l'aise dans ce genre d'exercice ou par des personnes que l'on pourrait qualifier de « leader ».

Evaluation benefits

From monitoring and formative evaluation

- ✓ Successfully executed project

Effective, on time and within budget

- ✓ Strong partnership

*Partners working together, supplementing and complementing each other
Identifies and modifies effective practices*

- ✓ Foundation for strategic planning

From summative evaluation

- ✓ Involves stakeholders

- ✓ Demonstrates impact

- ✓ Identifies strengths

- ✓ Provides documentation for performance/funding reports

- ✓ Produces credibility and visibility

Pour être efficace, chaque partenaire doit participer aux activités de suivi et d'évaluation du projet.

Cela doit contribuer à ce que le partenariat s'identifie à ce groupe qui dispose collectivement d'une vue d'ensemble du projet et qui permet de garder le cap sur ce qui a été défini initialement : les activités prévues, les résultats escomptés et les impacts visés, la valeur ajoutée européenne.

Cette dynamique doit être une réelle plus-value tout au long du processus et permettre de produire des bilans et rapports efficaces.



diciannove



Generativity
Manage it!



follow the project on
www.generativity.eu

Presentation template by [SlidesCarnival](#)

Photographs by [Unsplash](#)

Watercolor textures by [GraphicBurguer](#)

Original training modules by Paolo Brusa and Federica Cadeddu
(Diciannove), revision by Dave Osborne (EEC)

All text are licensed under Creative Commons BY_NC_ND_4.0
Attribution.Non Commercial. No Derivatives international



Generativity: Manage it! Project number: 2016-1-BE01-KA204-016279 This project has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ program Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Strategic Partnerships for adult education. All the publications and communications reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

