



Commission
européenne

Manuel sur le mode de financement forfaitaire



Action clé 2 - Partenariats de coopération
Appel à propositions 2024

Programme Erasmus+ - Appel 2024
Janvier 2024

*Ce manuel est une traduction de courtoisie du « Handbook on the lump sum funding model ».
En cas de conflit de sens entre les versions linguistiques, la version anglaise prévaut.*

COMMISSION EUROPÉENNE

Direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture

Direction B - Jeunesse, Education et Erasmus+

Unité B.4 - Coordination Erasmus+

Contact : Michael Teutsch

Courriel : EAC-UNITE-B4@ec.europa.eu

Commission européenne

B-1049 Bruxelles

Manuscrit terminé en janvier 2024

Appel 2024



La politique de réutilisation des documents de la Commission européenne est mise en œuvre par la décision 2011/833/UE de la Commission du 12 décembre 2011, relative à la réutilisation des documents de la Commission (JO L 330 du 14.12.2011, p. 39). Sauf indication contraire, la réutilisation de ce document est autorisée sous une licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Cela signifie que la réutilisation est autorisée à condition que le crédit approprié soit donné et que toute modification soit indiquée.

Pour toute utilisation ou reproduction d'éléments qui ne sont pas la propriété de l'Union européenne, il peut être nécessaire de demander l'autorisation directement aux détenteurs des droits respectifs.

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Partenariats de coopération : description	5
2.1 Objectifs.....	5
2.2 Structure.....	5
3. Le modèle de financement	8
3.1 Vue d'ensemble.....	8
3.2 Montants forfaitaires	9
3.3 Cofinancement et non-profit.....	9
3.4 Activités couvertes par le montant forfaitaire	9
3.5 Gestion du budget et modifications de la convention de subvention	10
4. Les Partenariats Simplifiés.....	12
4.1 Formulaire de candidature	12
4.2 Rapports	14
4.3 Evaluation de la qualité du rapport final.....	15
5. Les Partenariats de Coopération.....	16
5.1 Formulaire de Candidature	16
5.2 Rapports	20
5.3 Evaluation de la qualité du rapport final.....	22
6. Monitoring , contrôles et audits	23
6.1 Monitoring.....	23
6.2 Contrôles et audits	23
Annexe 1 – Conception du projet	26
Analyse des besoins.....	26
Définition des objectifs.....	26
Annexe 2 – Comment construire vos indicateurs.....	28
Annexe 3 – Recommandations sur la rédaction d'un accord de partenariat.....	31

1. Introduction

Ce manuel vise à offrir une aide méthodologique relative à l'interprétation et au bon suivi des règles concernant les actions de Partenariats de Coopération et de Partenariats Simplifiés, comme décrites dans le Guide du Programme Erasmus+. Il fournit des indications couvrant la totalité du cycle de vie du projet, depuis la préparation et la soumission de la candidature jusqu'à la gestion du projet, les rapports et les contrôles.

Ce manuel s'applique uniquement aux actions couvertes par l'« *Action Clé 2 du Programme Erasmus+ - Partenariats de coopération* » et gérées par les Agences nationales (actions décentralisées).

Si vous relevez des incohérences entre les informations présentées dans ce document et celles indiquées dans le Guide du Programme Erasmus+, ces dernières feront foi.

Les annexes suivantes fournissent une aide méthodologique visant à soutenir la mise en œuvre d'un projet :

- L'annexe 1 fournit des lignes directrices générales relatives à la gestion du projet afin d'aider les candidats à préparer au mieux leur demande de subvention ;
- L'annexe 2 aide à mettre en place des indicateurs et propose des exemples provenant de partenariats stratégiques financés durant la programmation 2014-2020 ;
- L'annexe 3 fournit des recommandations sur la rédaction d'un accord de partenariat.

2. Partenariats de coopération : description

Les partenariats de coopération Erasmus+ permettent aux organisations et institutions d'améliorer la qualité et la pertinence de leurs activités dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport.

Cette section – qui résume les informations contenues dans le Guide du Programme Erasmus+ - fournit une description générale des objectifs, de la structure, des critères et des règles relatives aux Partenariats de coopération.

2.1 Objectifs

Les Partenariats de coopération visent à :

- **Améliorer la qualité du travail, des activités et des pratiques des organisations et institutions impliquées** en les ouvrant à de nouveaux acteurs, qui ne sont pas naturellement inclus dans un secteur ;
- **Développer la capacité des organisations** à travailler de manière transnationale et transsectorielle ;
- **Répondre aux besoins communs et priorités communes** dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport ;
- **Permettre la transformation et le changement** (aux niveaux individuel, organisationnel ou sectoriel) conduisant à une amélioration et à de nouvelles approches, en fonction du contexte de chaque organisation.

En complément des objectifs décrits ci-dessus, les Partenariats simplifiés visent à :

- **Attirer et élargir l'accès au Programme des nouveaux porteurs de projets, des organisations moins expérimentées et des acteurs de petite taille.** Ces partenariats doivent servir de porte d'entrée à la coopération européenne pour les organisations ;
- **Soutenir l'inclusion des groupes identifiés comme ayant moins d'opportunités ;**
- **Soutenir une citoyenneté européenne active et apporter la dimension européenne au niveau local.**

2.2 Structure

Un **projet de partenariat pour la coopération** se décompose généralement en quatre étapes, et débute avant même que le projet soit sélectionné pour un financement : la planification, la préparation, la mise en place et le suivi. Les organisations participantes et les participants impliqués dans les activités doivent activement prendre part à toutes ces étapes, améliorant ainsi leur expérience d'apprentissage.

- **Rédaction d'une candidature**

La conception et la planification d'un projet consistent à définir les besoins, les objectifs, les résultats du projet et de l'apprentissage, les formats des activités, le calendrier, les besoins financiers, etc.

Il est recommandé de lire attentivement les règles du Guide du programme et le formulaire de candidature avant de commencer la conception et la planification du projet. Le fait de prendre en compte dès le départ les critères d'attribution et les questions du formulaire de candidature vous guidera dans le processus de rédaction.

Il est important d'établir une structure claire du projet et de s'assurer que les liens entre les priorités, les besoins, les objectifs et les résultats sont bien décrits. Un groupe cible clairement défini vous aidera à évaluer les besoins et à définir les objectifs et les résultats.

Tous les partenaires doivent être impliqués dès le début du processus. Cela permet de rédiger une proposition complète et cohérente. Il est recommandé de commencer à rédiger un accord de partenariat dès ce stade (voir annexe 3).

Plus les candidats fournissent de détails sur les activités, plus il sera facile de définir les besoins financiers et d'estimer le montant forfaitaire requis. S'accorder sur un plan général (nombre et format des activités, résultats attendus et calendrier général) permet de déduire les besoins financiers et d'estimer le budget total du projet.

L'annexe 1 du présent document contient davantage de conseils sur la manière de réaliser une analyse des besoins et de définir des objectifs de projet réalistes et mesurables.

Une fois que la structure générale du projet a été convenue, les partenaires doivent passer à la préparation d'un plan plus détaillé des activités, du programme de travail et des dispositions pratiques.

Le fait de disposer d'un programme de travail clair, comprenant un calendrier du projet, et d'une répartition claire des tâches et du budget entre les partenaires du projet, sur la base de leurs différentes expériences et expertises, facilitera la coordination du projet.

Pendant la phase de préparation, il est important de réfléchir aux risques potentiels et aux mesures possibles pour les atténuer. Un mécanisme de suivi efficace est primordial pour prévenir les risques.

- **Mise en œuvre du projet**

Les activités doivent être mises en œuvre conformément à la proposition de projet. Tout changement dans les activités ou les résultats prévus doit être bien documenté et justifié et doit poursuivre les objectifs fixés.

Les bénéficiaires doivent s'assurer que les activités sont conçues, préparées et mises en œuvre de manière accessible, inclusive et respectueuse de l'environnement, en utilisant les outils numériques appropriés.

Tout au long de la mise en œuvre du projet, le bénéficiaire doit contrôler régulièrement la qualité et l'impact des activités, vérifier si le plan de travail est respecté et anticiper les changements éventuels.

Avant la fin du projet, le bénéficiaire doit évaluer les résultats du projet et leur impact à différents niveaux. Au niveau des organisations participantes, l'impact dépend largement de l'intégration des résultats du projet dans le travail régulier de l'organisation et, à un niveau plus large, de la transférabilité des résultats à d'autres parties prenantes ou secteurs.

La pérennisation du projet et la diffusion large et ciblée des résultats par tous les partenaires du projet sont également un facteur clé de succès.

3. Le modèle de financement

3.1 Vue d'ensemble

Les règles de financement des Partenariats de Coopération ont été simplifiées par rapport à celles relatives aux actions similaires durant la période 2014-2020. Ces règles sont basées sur les principes suivants :

- La subvention prendra la forme d'un montant prédéfini unique (montant forfaitaire unique) couvrant tous les coûts des activités éligibles liées à la mise en place du projet ;
- Le Guide du Programme Erasmus+ prévoit différents montants forfaitaires uniques (voir section 3.2.) pour couvrir différents types de partenariats avec différents niveaux de complexité en matière d'exigences administratives et de rapports ;
- Lors de la planification, les organisations candidates – en lien avec leurs partenaires – devront choisir le montant forfaitaire unique le plus approprié pour couvrir les coûts de leur projet, sur la base de leurs besoins et objectifs. Leur choix doit correspondre aux ambitions et aux résultats attendus du projet.
- Les propositions doivent décrire les activités que les candidats s'engagent à réaliser. Ces activités doivent être conformes aux critères d'éligibilité définis dans le Guide du programme et pertinentes pour les objectifs relevant de l'Action clé 2. Le nombre et l'ampleur des activités décrites doivent justifier le montant forfaitaire choisi.
- En ce qui concerne les détails du budget, les candidats doivent indiquer le montant alloué à chaque activité et au module de travail « gestion de projet » (pour les partenariats de coopération), qui doit satisfaire aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité par rapport aux objectifs de l'action clé 2 (KA2).
- Les montants forfaitaires sont fixes. Si l'évaluation de la proposition montre que son rapport coût-efficacité n'est pas adéquat, il n'y a pas de possibilité de "déclasser" ou de "revaloriser" la proposition à un montant forfaitaire inférieur ou supérieur. Cela signifie que la proposition ne sera tout simplement pas sélectionnée.
- Le montant forfaitaire choisi au stade de la proposition ne peut pas être modifié pendant la phase de mise en œuvre du projet. Il devient une caractéristique du projet et ne peut être réduit qu'au stade du rapport final en raison d'une mise en œuvre médiocre, partielle ou tardive, ou d'un cas de force majeure, conformément aux règles énoncées dans la convention de subvention.
- A la fin du processus de sélection, l'Agence nationale octroyant la subvention sélectionnera les projets par type de partenariats. Le processus de sélection pour les partenariats simplifiés et les partenariats de coopération est indépendant et donne lieu à des listes de classement distinctes. Le paiement final du montant forfaitaire dépendra du niveau de réalisation des objectifs et de la qualité des résultats du projet.

3.2 Montants forfaitaires

Le tableau ci-dessous présente les différents montants tels que définis dans le Guide du Programme Erasmus+.

Action	Montant forfaitaire
Partenariats Simplifiés	30 000 €
	60 000 €
Partenariats de Coopération	120 000 €
	250 000 €
	400 000 €

3.3 Cofinancement et non-profit

Comme toutes les subventions financées par le budget de l'Union européenne, les contributions dans le cadre de cette action doivent respecter les principes de cofinancement et de non-profit.

Le principe de **cofinancement** implique que les ressources nécessaires à la réalisation de l'action ne sont pas entièrement fournies par la subvention.

Le candidat n'est pas tenu de justifier le cofinancement au moyen d'un budget détaillé du projet. Le respect de ce principe sera évalué sur la base des informations fournies dans la description des activités. Les évaluateurs doivent s'assurer que la valeur des activités à mettre en œuvre est supérieure au montant demandé.

Conformément au principe de **non-profit**, les subventions ne doivent pas avoir pour objet ou effet de produire un profit dans le cadre de l'action ou du programme de travail du bénéficiaire.

3.4 Activités couvertes par le montant forfaitaire

Le montant forfaitaire unique est utilisé pour couvrir tous les coûts liés à la mise en œuvre des activités éligibles relevant de l'Action Clé 2 d'Erasmus+ - Partenariats pour la coopération (tant les Partenariats simplifiés que les Partenariats de Coopération), par exemple :

- **La gestion du projet** (planification, finances, coordination et communication entre les partenaires, suivi et supervision, etc.) ;
- **Les activités d'apprentissage** ;
- **Les activités d'enseignement et de formation** ;
- **Les réunions et événements** ;
- **Les livrables du projet** (publications, matériaux, documents, outils, produits, etc.) ;
- **Les activités visant au partage des résultats du projet.**

Pour être éligibles, les activités doivent avoir lieu dans les pays des organismes participant au projet. Les activités peuvent aussi se dérouler au siège d'une institution de l'Union européenne. Pour les partenariats de coopération, les activités liées à des événements de diffusion et de promotion peuvent aussi se dérouler dans le cadre de conférences thématiques ou d'événements transnationaux pertinents.

Les coûts généralement liés à ces activités sont les suivants : frais de voyage et de séjour, équipement, frais de publication et d'édition de matériel, développement informatique (comme la création d'un site web), frais de personnel et de ressources humaines, frais administratifs, etc.

Veuillez noter que toute activité peut être acceptée si elle est jugée pertinente pour le projet et conforme aux critères d'éligibilité. Dans le cas où une demande présente des activités qui ne sont pas jugées pertinentes pour atteindre les objectifs du Programme ou qui sont disproportionnées en termes de coûts, le projet peut être classé avec un score faible pendant la phase de sélection ou même rejeté.

3.5 Gestion du budget et modifications de la convention de subvention

Une fois qu'un projet est sélectionné, les bénéficiaires disposent d'une totale souplesse dans la gestion du montant forfaitaire, tant que les activités sont mises en œuvre comme prévu dans la candidature et que les résultats attendus restent les mêmes. Si les bénéficiaires souhaitent formaliser un changement dans la répartition du budget, cela nécessitera un avenant.

Si le bénéficiaire doit procéder à des changements significatifs en termes de contenu dans le projet, cela nécessitera une demande d'avenant à la convention de subvention. En fonction des changements, une modification de la répartition budgétaire peut être nécessaire. L'Agence nationale évaluera la demande d'avenant et, si elle est approuvée, elle fera partie de la convention de subvention.

Les changements demandés ne peuvent pas remettre en cause la décision d'attribution de la subvention ni enfreindre le principe d'égalité de traitement des candidats.

En ce qui concerne les activités planifiées, les changements sont possibles à condition que les activités modifiées soient équivalentes en termes de contenu, c'est-à-dire que l'activité nouvelle/modifiée contribue aux objectifs du projet, et équivalentes en termes de budget, c'est-à-dire que l'activité modifiée ait un coût approximativement équivalent à celui de l'activité planifiée. Cependant, comme les cas peuvent être très différents les uns des autres, il est recommandé de toujours consulter l'Agence nationale (AN).

Le bénéficiaire ne peut introduire des changements dans les modules de travail/activités que si le module de travail/activités n'est pas encore terminé.

Au stade du rapport final, le montant payé pour chaque activité ou module de travail sera toujours le même que celui qui a été alloué au stade de la demande ou de la modification, et

les réductions de la subvention dépendront uniquement du niveau de réalisation des objectifs des activités/du module de travail et de la qualité des résultats.

4. Les Partenariats Simplifiés

4.1 Formulaire de candidature

Les partenariats simplifiés sont conçus pour permettre l'inclusion et l'accès des nouveaux venus au Programme. C'est pourquoi la structure du formulaire de candidature est plus simple que celle des partenariats de coopération et le niveau d'information requis est plus faible, tout en garantissant la conformité avec les règles de financement de l'UE.

Toutes les propositions de projet doivent contribuer à une ou plusieurs des **priorités stratégiques du Programme**. Les candidats sont invités à sélectionner au moins une priorité horizontale du Programme et/ou au moins une priorité spécifique relative au domaine de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport qui est principalement visé.

La **description du projet** dans le formulaire de candidature doit expliquer en termes simples les objectifs du projet et les résultats attendus, en les reliant aux priorités sélectionnées. Afin de définir des objectifs de projet pertinents, les candidats doivent avoir identifié les besoins des organisations et des groupes cibles. Ces besoins doivent également être expliqués dans la description du projet. L'annexe I du présent document contient de plus amples informations sur la manière de procéder à une analyse des besoins.

Les candidats doivent tenir compte du fait que l'élément principal de ces projets est leur nature transnationale. Ils doivent donc préciser quels sont les avantages de la coopération avec des partenaires transnationaux et comment elle contribue à la réalisation des objectifs. Toutes les **organisations participantes** doivent figurer dans le formulaire de candidature, ainsi que des informations sur les accords de coopération régissant le partenariat. Afin d'assurer une bonne gestion du projet, il est important d'établir une répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires dans la candidature. L'annexe III fournit de plus amples informations sur les modalités de coopération.

Le candidat devra choisir l'un des deux **montants forfaitaires** du projet. Un budget détaillé n'est pas demandé dans le formulaire de candidature. Toutefois, il est utile d'intégrer une estimation précise des coûts dans la conception de votre dossier de candidature. Cela permettra aux candidats de choisir le montant forfaitaire le plus approprié pour atteindre leurs objectifs.

Dans l'ensemble, la candidature doit être cohérente et doit établir des liens clairs entre les objectifs, les activités proposées et les résultats attendus.



Exemple :

Objectif : promouvoir l'échange de pratiques dans l'enseignement des langues entre différents pays.

Activité : atelier d'échange de bonnes pratiques entre enseignants.

Résultat attendu : participation réussie de 40 participants (enseignants) d'au moins quatre pays différents à l'atelier.

Dans le formulaire de candidature, il vous sera demandé de fournir des informations sur chaque **activité prévue** dans son ensemble (par exemple, le contenu de l'activité, son lieu, sa durée, le nombre estimé de participants, etc.), de définir l'organisme chef de file de l'activité et d'énumérer les autres organismes participants. L'organisme chef de file est généralement celui qui organise l'activité. Les autres organismes participants sont tous les autres partenaires du projet qui prendront également part à l'activité en question. Les dates estimées de début et de fin de l'activité peuvent être modifiées au cours de la mise en œuvre sans avenant.

La description des activités doit montrer clairement les résultats qu'elles sont censées produire et le lien avec les objectifs du projet. De la même manière, la description des **résultats attendus** doit montrer la corrélation logique avec les objectifs. Les résultats escomptés correspondent à la réalisation des objectifs du projet.

Les candidats devront attribuer un montant total à chaque activité et expliquer comment il a été défini. Cela signifie qu'aucun budget détaillé n'est requis (par exemple, il n'est pas nécessaire d'indiquer le nombre exact de participants à une activité ou les coûts réels estimés pour les repas par participant). Cependant, des informations suffisantes doivent être fournies pour que les évaluateurs puissent apprécier l'adéquation de chaque activité avec les objectifs de l'action et avec le montant demandé, ainsi que la cohérence d'une activité avec les autres. A titre d'exemple, si l'activité en question est l'organisation d'une réunion, la description doit indiquer l'ordre de grandeur.

A la partie "**impact et suivi**" du formulaire de candidature, les candidats doivent fournir des informations sur les outils et les méthodes qui seront utilisés pour évaluer la réalisation des objectifs, la stratégie de communication pour partager les résultats du projet et les mesures qui seront prises après la fin du projet pour assurer la pérennisation des activités et des résultats.

Le **résumé budgétaire** du formulaire de candidature est rempli automatiquement. Il consiste en un tableau avec la liste des activités et le coût estimé alloué à chacune d'elles, dont la somme totale est égale au montant forfaitaire du projet demandé (30.000 EUR ou 60.000 EUR).

4.2 Rapports

Le rapport final exige des bénéficiaires qu'ils montrent la cohérence des résultats du projet avec la proposition présentée au stade de la candidature. Le rapport final présente une structure similaire à celle du formulaire de candidature et doit expliquer comment l'action a été mise en œuvre et les résultats ont été atteints à l'issue du projet, conformément aux critères d'attribution initiaux : pertinence du projet, qualité de la conception et de la mise en œuvre du projet, qualité des modalités de partenariat et de coopération et impact. Cependant, étant donné que le rapport a lieu à la fin de la mise en œuvre du projet, la perspective dans l'analyse des critères change légèrement :

- **Pertinence du projet.** Comment le projet a effectivement abordé les objectifs et les priorités de l'action, et a prouvé qu'il renforçait la capacité des organisations à s'engager dans une coopération transnationale apportant une valeur ajoutée à la fois au niveau national et européen.
- **La qualité du partenariat** fait référence à la qualité de la coopération entre les partenaires pour la mise en œuvre du projet. Cela prend en compte le respect du calendrier du projet et la gestion globale du projet ;
- **La qualité de la mise en œuvre du projet** fait référence à la qualité et aux résultats obtenus avec les activités menées dans le cadre du projet ;
- **L'impact** : fait référence à l'intégration des résultats du projet dans le travail des organisations participantes et à leur transférabilité à d'autres parties prenantes et secteurs.

Pour chacun des critères ci-dessus, les bénéficiaires sont invités à fournir une description de la manière dont les critères sont remplis. Le modèle de rapport final fournit des questions directrices à cette fin. Il comprend des questions relatives aux résultats concrets et aux réalisations du projet, aux activités menées, aux méthodes de suivi et d'évaluation mises en œuvre, aux dispositifs de coopération mis en place et à la diffusion des résultats du projet mais aussi à sa pérennisation.

En outre, les bénéficiaires sont invités à réaliser un exercice d'auto-évaluation/enseignements tirés et à réfléchir à la qualité de la mise en œuvre de leur projet, aux succès et aux problèmes rencontrés.

Dans le cadre du rapport final, les résultats et les réalisations du projet doivent être téléchargés sur la plateforme des résultats de projets Erasmus+ comme preuve de la qualité du projet. De plus, vous pouvez ajouter d'autres documents pertinents que vous jugez utiles pour faciliter l'évaluation du projet. Si ces documents ne sont pas jugés suffisants pour l'évaluation de la qualité, les évaluateurs peuvent demander des documents spécifiques liés aux résultats déclarés du projet.

Les preuves des dépenses encourues ne sont pas requises au stade du rapport final. Cependant, le bénéficiaire doit conserver tous les documents pertinents pour démontrer que les activités pour lesquelles la subvention a été accordée ont été effectivement réalisées au cas où l'Agence nationale l'exigerait lors d'un contrôle pendant la mise en œuvre du projet ou

après son achèvement. Voir plus d'informations sur les audits et les contrôles dans la section 6.2 de ce document.

4.3 Evaluation de la qualité du rapport final

Les évaluateurs attribuent une note globale au projet, calculée comme la somme des notes individuelles attribuées à chacun des critères, à savoir la pertinence, la qualité du partenariat, la qualité de la mise en œuvre du projet et l'impact tels que décrits dans le rapport final. Lors de la notation de chaque critère, l'évaluateur tiendra compte de toutes les informations fournies dans le rapport final, y compris l'auto-évaluation et les enseignements tirés par le bénéficiaire.

Critère	Note d'évaluation qualitative
Pertinence (note maximale de 20 points)	
Qualité du partenariat (note maximale de 20 points)	
Qualité de la mise en œuvre du projet (note maximale de 30 points)	
Impact (note maximale de 30 points)	
Note finale	

Si une réduction de la subvention doit être appliquée, celle-ci est calculée sur le montant total de la subvention selon le barème suivant :

Note du projet	Pourcentage de la subvention versé
60 – 100	100%
45 – 59	90%
30 – 44	70%
10 – 29	30%
0 – 9	0%

Dans des cas exceptionnels, lorsqu'une activité prévue dans le cadre du projet ne peut être réalisée et qu'elle n'est pas remplacée par une autre activité équivalente tant du point de vue de sa contribution aux objectifs que de son budget, l'Agence nationale peut réduire la subvention du montant alloué à cette activité dans la proposition de projet.

5. Les Partenariats de Coopération

5.1 Formulaire de Candidature

Toutes les candidatures doivent contribuer à une ou plusieurs des priorités stratégiques du Programme. Les candidats sont invités à sélectionner au moins une priorité horizontale du Programme et/ou au moins une priorité spécifique pertinente pour le domaine de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et du sport qui est principalement visé.

La description du projet dans le formulaire de candidature doit expliquer les objectifs du projet, les résultats attendus et leur lien avec les priorités sélectionnées. Afin de définir des objectifs de projet pertinents, les candidats doivent avoir identifié les besoins des organisations et des groupes cibles. Ces besoins doivent également être expliqués dans la description du projet. L'annexe I du présent document contient de plus amples informations sur la manière de procéder à une analyse des besoins.

Dans les partenariats de coopération, la description du projet doit faire la distinction entre un module de travail consacré à la gestion du projet et d'autres modules de travail pour la mise en œuvre des activités du projet. Le formulaire de candidature fait déjà une distinction entre le module de travail dédié à la gestion du projet et les autres modules de travail pour la mise en œuvre des activités du projet. La répartition du budget entre le module de travail pour la gestion du projet et les autres modules de travail doit être indiquée dans le formulaire de candidature.

Gestion du projet	Module de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie du projet • Organisation du partenariat • Gestion du budget • Calendrier 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Activités/ Livrables • Indicateur des résultats quantitatifs • Indicateur des résultats qualitatifs

La description du module de travail **gestion du projet (MT1)** doit inclure une méthodologie de gestion du projet avec une répartition claire des tâches et des dispositions financières entre les partenaires, un calendrier détaillé avec les étapes et les principaux résultats attendus, le système de suivi et de contrôle et les outils mis en place pour assurer une mise en œuvre efficace des activités du projet. Ces documents peuvent être joints en annexe à la candidature.

Le module de travail gestion du projet peut représenter au maximum 20% du budget et ne nécessite pas l'indication d'objectifs spécifiques, car il est considéré comme contribuant horizontalement à tous les objectifs du projet.

D'un point de vue financier, les coûts que le candidat pourrait prendre en compte dans ce module de travail lors de la conception du projet pourraient être : les coûts pour la gestion du projet et le personnel administratif, les réunions de gestion du projet, la comptabilité, les

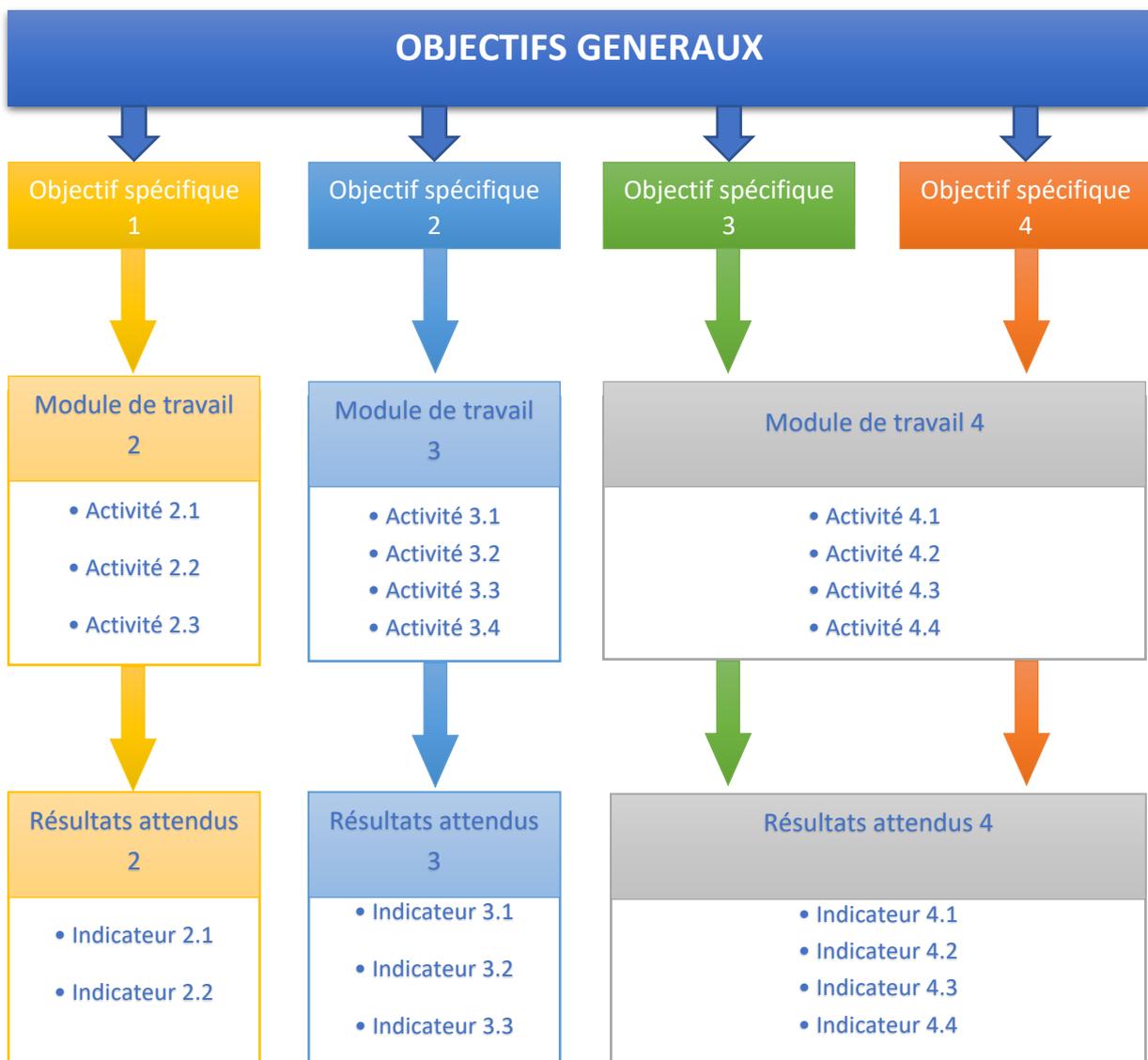
traductions, le suivi des activités du projet ; les équipements informatiques non liés à une activité spécifique, etc.

La description de tous les **autres modules de travail** doit faire référence aux objectifs spécifiques pertinents, illustrer les activités et les livrables proposés et montrer clairement comment ces activités contribuent à la réalisation des objectifs.

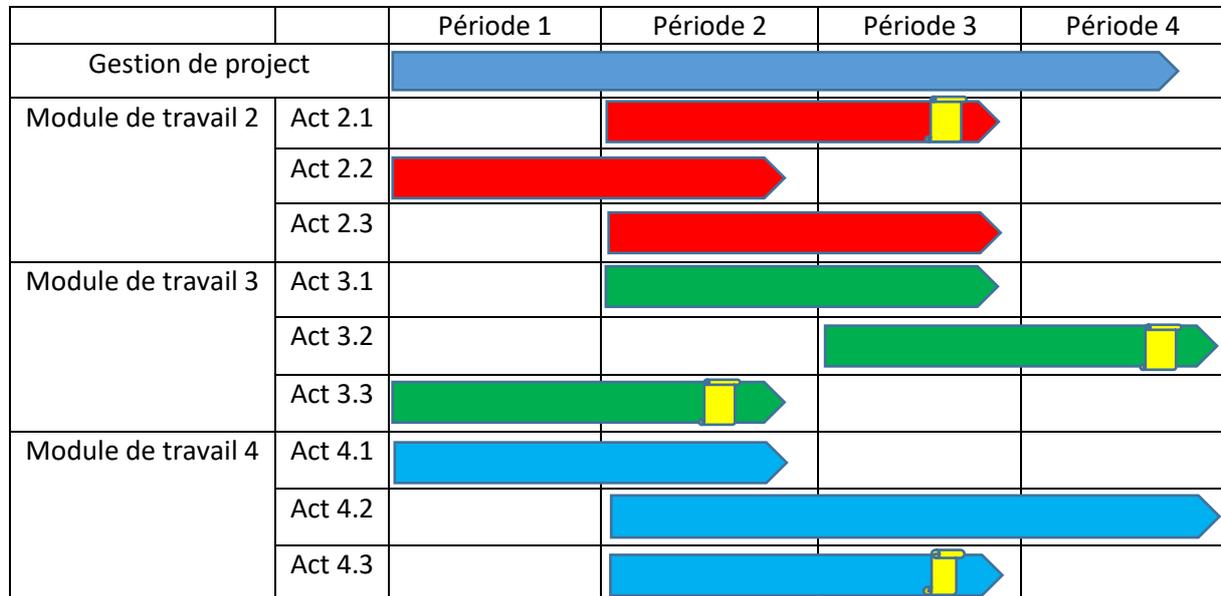
La description des résultats attendus doit être accompagnée par un système d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant d'évaluer la performance du projet et la pertinence de chaque activité. Des exemples d'indicateurs sont présentés à l'annexe II.

Les coûts que le candidat pourrait prendre en compte dans ces modules de travail lors de la conception du projet doivent contribuer à la mise en œuvre des activités prévues dans le projet, être conformes aux pratiques du candidat et être rentables.

STRUCTURE LOGIQUE DU PROJET



Les candidats sont tenus de préciser le calendrier de toutes les activités et de tous les résultats attendus dans le cadre des modules de travail. En outre, **il est fortement recommandé** au candidat **d'inclure un plan d'ensemble tel qu'un diagramme de GANTT** afin d'appuyer le processus d'évaluation, comme dans l'exemple fourni ci-dessous. Le graphique peut être complété par une partie descriptive.



La répartition du budget doit être présentée au niveau des modules de travail, comme dans l'exemple ci-dessous. En outre, les candidats peuvent également indiquer la répartition au niveau des activités.

Le résumé budgétaire sera présenté par module de travail et par partenaire, comme illustré ci-dessous :

	Coordinateur	Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3	Total
GP	40.000	20.000	10.000	10.000	80.000
MT 2	50.000	20.000	30.000	20.000	120.000
MT 3	10.000	50.000	70.000	30.000	160.000
MT 4	10.000	15.000	5.000	10.000	40.000
Total	110.000	105.000	115.000	70.000	400.000

INDICATEURS

Les candidats des partenariats de coopération sont invités à décrire chaque module de travail en indiquant les objectifs spécifiques, les cibles et les indicateurs de résultats qualitatifs et quantitatifs. Cette section fournit des conseils méthodologiques dans la sélection d'un ensemble d'indicateurs pour soutenir l'évaluation des résultats obtenus par le projet.

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est un facteur ou une valeur mesurable utilisé pour évaluer la qualité des résultats du projet et donc, le niveau de réalisation des objectifs. Un indicateur peut être quantitatif ou qualitatif :

- **Quantitatif** : définit des informations mesurables sur des quantités, des faits et peut être vérifié mathématiquement ;
- **Qualitatif** : décrit des événements, des raisons, des causes, des effets, des expériences, etc. Les indicateurs qualitatifs peuvent être rendus quantitatifs par des méthodes de notation.

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs se complètent : outre les quantités et les faits, il est également important de mesurer les éléments qualitatifs, afin que l'évaluation de la réalisation de l'objectif ne soit pas purement mécanique.

L'annexe 2 du présent document fournit une liste d'indicateurs.

Il existe deux principaux types d'indicateurs :

- **Indicateurs élémentaires** : présentent des informations de base sur lesquelles d'autres indicateurs peuvent être construits.
 - Ex : Nombre de stagiaires, nombre de participants à une réunion, nombre de visites sur un site web, etc.
- **Indicateurs dérivés** : établis sur le calcul du rapport entre deux indicateurs élémentaires
 - Ex : le nombre d'étudiants ayant réussi un test, le nombre de participants à une conférence ayant présenté une communication, le nombre de visiteurs d'un site web ayant téléchargé un document, le % de budget utilisé, etc.

Indicateur ≠ Cible

Un indicateur est la mesure d'une valeur à un moment donné dans le temps. Une cible est la valeur souhaitée de l'indicateur lorsque l'action est terminée.

Exemple :

- Cible : 1000 visites sur le site web d'ici décembre 2020.
- Indicateur : 500 visites en juillet ; 750 en octobre ; 1100 en décembre.

Combien d'indicateurs ?

Il doit y avoir suffisamment d'indicateurs pour que tous les principaux résultats du projet soient couverts, mais pas trop, de sorte que la mesure des indicateurs n'exige pas plus d'efforts que les activités réelles du projet.

Une liste avec des exemples d'indicateurs de résultats utilisés dans les programmes précédents se trouve à [l'annexe 2](#).

5.2 Rapports

Les rapports intermédiaires et finaux des partenariats de coopération suivent la structure du formulaire de candidature, les critères d'attribution étant réévalués par les experts (internes ou externes) lorsque le projet arrive à mi-parcours et à son terme. La structure générale du rapport est la suivante :

- Gestion du projet
- Mise en œuvre du projet
- Impact et partage des résultats

Dans la section sur la **gestion du projet**, les bénéficiaires sont invités à rendre compte des aspects liés à la coopération entre les partenaires, aux modalités de travail, à la répartition des tâches et à la coordination, au respect du calendrier du projet.

Dans la section sur la **mise en œuvre du projet**, les bénéficiaires donnent des précisions sur la réalisation de leurs objectifs fixés au stade de la candidature. Cela doit être fait avec l'appui des indicateurs quantitatifs et qualitatifs identifiés au stade de la candidature pour mesurer le degré de réalisation des objectifs du projet. Les bénéficiaires doivent confronter les preuves quantitatives et qualitatives des résultats obtenus avec les indicateurs et avec les résultats attendus indiqués dans la candidature.

Dans la section sur **l'impact et le partage de résultats**, les bénéficiaires doivent montrer comment les résultats des projets ont été rendus disponibles et ont produit des bénéfices pour les organisations participant au projet et pour d'autres parties prenantes. Les bénéficiaires doivent également fournir des informations sur la pérennisation et l'impact à long terme du projet.

En outre, les bénéficiaires sont invités à réaliser un exercice d'auto-évaluation/enseignements tirés et à réfléchir à la qualité de la mise en œuvre de leur projet (y compris une comparaison entre les indicateurs proposés au stade de la candidature et le résultat obtenu), aux succès, aux problèmes rencontrés et aux enseignements tirés. Dans le cadre du rapport final, les résultats du projet doivent être téléchargés sur la plateforme des résultats des projets Erasmus+ comme preuve de la qualité du projet. En outre, les bénéficiaires peuvent ajouter d'autres documents pertinents qu'ils jugent utiles pour faciliter l'évaluation de leur projet. Ils doivent s'assurer qu'ils font référence à ces documents dans la description du résultat du projet. Si ces documents ne sont pas considérés comme suffisants pour l'évaluation de la qualité, les évaluateurs peuvent demander des documents spécifiques liés aux résultats déclarés du projet.

La description des résultats doit inclure la référence aux documents d'appui pertinents tels que les comptes rendus de réunions, les supports de cours, les livrables du projet, etc. Tous les documents nécessaires apportant la preuve de la réalisation des résultats publiés doivent être soumis avec les rapports et finaux.

Toutefois, au cours de l'évaluation de la qualité, les évaluateurs peuvent demander des documents supplémentaires spécifiques afin de les analyser en détails.

5.3 Evaluation de la qualité du rapport final

L'évaluation du rapport final d'un projet dont le financement correspond à un montant fixe basé sur un forfait, se concentre sur les résultats du projet, leur qualité, le niveau de réalisation des indicateurs, l'impact et la pérennisation du projet.

Chaque module de travail est évalué séparément sur la base des critères ci-dessus et reçoit une note distincte. La note globale du projet est calculée comme la moyenne pondérée des notes de chaque module de travail. Cependant, pour chaque module de travail, le pourcentage du budget à payer est calculé séparément, sur la base du tableau présenté ci-dessous.

Le module de travail sur la gestion de projet n'est pas noté. Comme ce module ne produit pas de résultat concret et n'a pas d'indicateurs spécifiques, le résultat de ce module de travail est intégré dans le niveau de réalisation des autres modules. Le score total du projet (moyenne pondérée) est une bonne indication de la qualité globale de la gestion du projet.

MT	Part du budget	Activités	Indicateurs	Résultats publiés (incluant l'impact)	Preuve	Evaluation (score 1-100)
MT2	25%	1.1 __ 1.2 __				50
MT3	25%	2.1 __ 2.2 __ 2.3 __				80
MT4	30%	3.1 __ 3.2 __				70
Score du projet						67

L'attribution de la note pour chaque module de travail contribue à la note finale du projet. Le système calcule automatiquement cette valeur comme la moyenne pondérée des notes individuelles et des parts de budget, arrondie au nombre entier le plus proche.

Dans l'exemple ci-dessus : $MT = [(50 \cdot 25) + (80 \cdot 25) + (70 \cdot 30)] / 80 = 66,875 \Rightarrow 67$.

Si la note globale du projet est insuffisante, une réduction proportionnelle est appliquée à l'ensemble de la subvention, sur la base du barème standard :

Note du projet/ MT	Pourcentage de la subvention versé
70-100	100%
55-69	90%
40-54	60%
10-39	30%
0 – 9	0%

Dans l'exemple ci-dessus, avec une note finale du projet de 67/100, l'Agence nationale appliquera une réduction de [10%] sur le montant total de la subvention et ne paiera donc que 90% : $400.000 \text{ EUR} \times 0,9 = 360.000 \text{ EUR}$

Si la note finale du projet est suffisante (c'est-à-dire supérieur à 70), mais que la note d'un ou plusieurs modules de travail n'est pas suffisant (c'est-à-dire inférieur à 70), une réduction spécifique de la subvention sera appliquée uniquement à ces modules de travail, sur la base de la même échelle.

Dans l'exemple ci-après, le MT2 a un score de 50, donc seulement [60%] du budget qui lui est alloué devrait être payé. Le budget alloué aux autres MT peut être payé dans sa totalité.

MT	Part du budget	Activités	Indicateurs	Résultats publiés (incluant l'impact)	Preuve	Evaluation (score 1-100)
MT2	25%	1.1 __ 1.2 __				50
MT3	25%	2.1 __ 2.2 __ 2.3 __				80
MT4	30%	3.1 __ 3.2 __				90
Score du projet						74

Dans tous les cas, les réductions de subvention ne peuvent pas être cumulées : si la note du projet est supérieure à 70 points, elles ne peuvent être appliquées qu'au niveau des modules de travail individuels ; si la note est inférieure à 70, la réduction sera appliquée exclusivement au niveau du budget total du projet, mais pas aux deux niveaux pour le même projet.

6. Monitoring, contrôles et audits

6.1 Monitoring

Chaque projet peut être suivi par l'Agence nationale. Le but de cet exercice est de vérifier si la mise en œuvre du projet se déroule bien et de fournir un soutien et des conseils aux bénéficiaires, si nécessaire. La forme la plus courante de suivi est une visite dans les locaux du bénéficiaire, mais d'autres options existent également - suivi à distance par téléphone, en ligne ou par le biais d'un questionnaire spécifique, etc. Veuillez noter que l'exercice de suivi n'est pas un audit et qu'aucun document financier ne sera vérifié par l'Agence nationale.

6.2 Contrôles et audits

La base des contrôles de qualité est constituée par les résultats attendus ou les indicateurs de résultats inclus dans le formulaire de candidature et approuvés par l'Agence nationale. Les contrôleurs vérifieront la réalisation effective des résultats et la fiabilité des informations présentées dans les rapports intermédiaire et/ou final. Il s'agit notamment du respect des règles en matière de propriété intellectuelle, d'éthique et d'intégrité, de la visibilité des financements européens, etc.

Les règles de contrôle, d'examen, d'audit et d'enquête des subventions forfaitaires sont les mêmes que pour les conventions de subvention basées sur la contribution unitaire et les coûts réels, en ce qui concerne les obligations générales et la mise en œuvre du projet. Comme il n'y a pas de rapport financier sur les coûts réels, aucun contrôle, examen ou audit financier lié aux coûts réels et aux ressources utilisées ne sera effectué.

Il n'y a pas d'obligation contractuelle découlant de la convention de subvention de tenir des registres financiers pour les activités mises en œuvre dans le cadre du projet. Vous devrez toutefois vous conformer à la tenue de registres et à d'autres obligations légales en dehors de la convention de subvention forfaitaire (par exemple, en vertu du droit national ou des procédures internes). Vous devez également conserver tous les documents pertinents qui démontrent la réalité des activités, c'est-à-dire que les activités ou les modules de travail ont été réalisés, à quelle date, par qui, etc. Il s'agit de la même documentation que pour toutes les subventions (c'est-à-dire qu'il n'y a pas de documentation supplémentaire à conserver spécifiquement pour les subventions forfaitaires). Par exemple, pour les événements, il convient de conserver des documents tels que les rapports, les ordres du jour, les présentations, les supports tels que les vidéos, les photos et les enregistrements audio, les procès-verbaux et les publications associées.

Des contrôles et des audits peuvent être effectués, qui porteraient sur la réalité des activités mises en œuvre. Dans ce cas, les documents susmentionnés pourraient être examinés, afin d'établir si toutes les activités déclarées ont eu lieu. Ces examens ne conduiront pas à une vérification des coûts réels dépensés, mais à une évaluation de la conformité des modules de travail/activités mis en œuvre déclarées dans le cadre de la convention de subvention, qui, le cas échéant, pourront être approuvés.

Il existe quatre niveaux de contrôle :

- **Contrôle du rapport final**

Le rapport final servira à évaluer les résultats de l'action financée en termes de qualité et de quantité, à établir le montant final de la subvention de l'UE et à émettre le paiement final de la subvention ou l'ordre de recouvrement, ainsi qu'à clôturer administrativement la convention de subvention. Comme le modèle de financement forfaitaire ne prévoit pas de rapports financiers mais uniquement des rapports de mise en œuvre, il n'y a pas de contrôle financier en tant que tel au moment du rapport final.

Lors de l'évaluation du rapport final, les évaluateurs peuvent demander aux bénéficiaires de fournir ou de produire des preuves supplémentaires au cas où les informations qu'ils ont fournies spontanément ne seraient pas suffisantes pour étayer l'évaluation.

- **Contrôles sur pièces**

Le contrôle sur pièces est une analyse approfondie du rapport final et des documents fournis prouvant la réalité et la qualité des activités et des produits livrables. Seul un échantillon de bénéficiaires est soumis à ce type de contrôle, qui a lieu après l'approbation du rapport final. Il s'agit de contrôles administratifs et leur portée est différente de celle de l'évaluation de la qualité. L'évaluation de la qualité est axée sur l'évaluation de la qualité des résultats et des livrables du projet. Ils visent à vérifier l'existence, l'exactitude et la conformité de la documentation du projet avec les exigences réglementaires et contractuelles, tandis que l'évaluation du rapport final se concentre sur l'évaluation de la qualité des résultats et des livrables du projet.

Les contrôles documentaires suivent également le principe de proportionnalité :

- Pour les partenariats simplifiés, la portée des contrôles est limitée à l'analyse des preuves documentaires de la mise en œuvre effective des activités du projet. Dans le cas où des risques spécifiques sont identifiés, les Agences Nationales peuvent sélectionner des projets individuels pour des contrôles approfondis et sur place. Les documents prouvant la mise en œuvre effective de l'activité peuvent être, par exemple, des listes de présence aux réunions, des supports de formation, des livrables, des photos et des vidéos prises lors d'un événement, etc. ;
- Pour les partenariats de coopération, les contrôles analyseront également les éléments de preuve étayant l'évaluation de la qualité et justifiant les valeurs attribuées aux indicateurs.

- **Contrôles sur place**

Les Agences nationales effectuent des contrôles dans les locaux du bénéficiaire afin de recueillir des preuves supplémentaires des activités réalisées et des livrables produits. Les Agences Nationales effectuent une double sélection des projets à inclure dans la liste des contrôles sur place : un échantillon aléatoire et un échantillon basé sur le risque. En dehors des contrôles réalisés dans le cadre de cet exercice périodique, les Agences Nationales

peuvent décider d'organiser à tout moment un contrôle sur place, à condition d'en informer le bénéficiaire en amont.

- **Audits**

Après la clôture d'une convention, tout projet peut également être sélectionné pour un audit par l'organisme d'audit indépendant ou par la Commission européenne. La portée des audits peut varier et est communiquée au bénéficiaire en amont, ainsi que les informations pratiques et logistiques nécessaires. Dans ce cas aussi, la documentation demandée au bénéficiaire sera principalement liée à la mise en œuvre des activités du projet et à la production des produits livrables, et ne remettra pas en cause le principe de la somme forfaitaire.

Il n'est pas demandé aux bénéficiaires de fournir des preuves des coûts réels encourus. Cependant, afin d'assurer une bonne gestion financière (rapport coût-efficacité), ils doivent suivre des procédures comptables conformes à la législation nationale et aux normes internationales.

Occasionnellement, dans le cadre d'un audit spécifique visant à la révision périodique du système des montants forfaitaires, les auditeurs peuvent demander des documents prouvant les coûts réels encourus pour certaines des activités du projet. Cependant, il n'existe aucune obligation concernant le système comptable à suivre par le bénéficiaire et toute constatation rapportée dans le cadre de ces audits (à l'exception des cas de fraude) aura uniquement pour but d'évaluer l'efficacité du modèle de financement, sans aucune conséquence financière pour le bénéficiaire.

Annexe 1 – Conception du projet

- Analyse des besoins

Une analyse des besoins fondée sur des preuves est essentielle à la bonne planification et à la mise en œuvre d'un projet. Les besoins peuvent être définis comme des changements souhaités dans le contexte dans lequel une organisation fonctionne. Une fois qu'un certain nombre de besoins ont été identifiés, leur analyse consiste en deux aspects principaux :

- a. Le classement des besoins en termes de bénéfices attendus pour l'organisation ;

Sur la base des bénéfices attendus, les besoins peuvent être classés comme suit :

- a. **Primaires** : ces besoins doivent être satisfaits afin de mener à bien le projet ;
 - b. **Secondaires** : ces besoins peuvent être satisfaits si les ressources du projet le permettent ;
 - c. **Effets secondaires** : Ces besoins pourraient être affectés positivement par le projet, mais ne seront pas traités directement.
-
- b. Lors de la rédaction de la candidature, les principaux besoins identifiés doivent être opérationnalisés en comparant la situation initiale avec la situation souhaitée (également appelée "analyse des écarts"). Comme décrit dans la section suivante, la formulation des objectifs généraux et spécifiques doit correspondre à la description de toutes les conditions nécessaires pour combler l'écart identifié dans l'évaluation des besoins.

Une fois les besoins du projet identifiés et avant qu'ils ne soient traduits en objectifs, les candidats doivent procéder à une première évaluation du coût total du projet, afin de quantifier le soutien financier requis et donc le montant forfaitaire à demander en tant que subvention.

- Définition des objectifs

Après avoir défini les besoins du projet et quantifié le soutien financier requis, les candidats doivent fixer les objectifs du projet.

Un objectif général peut être fixé comme un résumé des bénéfices souhaités à atteindre avec le projet et en accord avec les priorités de l'Action définies dans l'appel à propositions.

L'objectif général sera ensuite détaillé en objectifs plus spécifiques et opérationnels, constituant les finalités des activités concrètes menées dans le cadre du projet.

Les objectifs du projet doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps ("S.M.A.R.T." (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound) en anglais)¹.

Quels sont les objectifs S.M.A.R.T. ?	
Spécifiques (Specific)	Les objectifs doivent être suffisamment précis et concrets pour ne pas donner lieu à des interprétations différentes selon les personnes.
Mesurables (Measurable)	Les objectifs doivent définir un état futur souhaité en termes mesurables, afin de permettre la vérification de leur réalisation. Ces objectifs sont soit quantifiés, soit basés sur une combinaison de description et d'échelles de notation.
Réalisables (Achievable)	Les objectifs du projet doivent être fixés à un niveau ambitieux mais réalisable.
Pertinents (Relevant)	Les objectifs doivent être directement liés au problème et à ses causes profondes.
Limités dans le temps (Time-bound)	Les objectifs doivent être liés à une date fixe ou à une période de temps précise afin de permettre une évaluation de leur réalisation.

Dans le cadre du nouveau modèle de financement, il est particulièrement important de montrer une corrélation claire entre les objectifs, les activités menées et les résultats obtenus, car cela constitue le cadre logique utilisé dans l'évaluation de la qualité des projets. L'évaluation de la qualité, à son tour, constitue la base des paiements et des corrections financières.

¹ Basé sur la boîte à outils "Mieux légiférer" de la Commission européenne #15 - Comment fixer des objectifs - https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox/better-regulation-toolbox_en

Annexe 2 – Comment construire vos indicateurs

Est-ce que vos indicateurs sont « RACER » ?

Pertinents (Relevant)	Ils sont étroitement liés à l'objectif à atteindre. Ils ne doivent pas être trop ambitieux et mesurer ce qui est juste.
Acceptés (Accepted)	La définition de l'indicateur et la manière dont il est mesuré doivent être convenues par tous les partenaires et les responsabilités doivent être clairement attribuées.
Crédibles (Credible)	Non ambigus et vérifiables, également pour les observateurs extérieurs.
Accessibles (Easy)	La collecte des données doit être facile et peu coûteuse. Les informations fournies par l'indicateur doivent être facilement compréhensibles.
Robustes (Robust)	La valeur de l'indicateur ne peut être détournée.

La série d'indicateurs ci-dessous est non exhaustive, purement indicative et vise à faciliter le travail des candidats dans la définition de mesures quantitatives et/ou qualitatives pour la réalisation des objectifs du projet.

Exemples d'indicateurs	
Quantitatifs	Qualitatifs
<p><u>Nombre de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participants aux événements, réunions, activités de formation, etc. • Rapports des réunions des partenaires • Événements publics liés aux objectifs et aux résultats du projet • Inscriptions aux cours d'e-learning • Visites sur le site web du projet • Visiteurs uniques sur les sites web • Visites du blog du projet et documents téléchargés 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment améliorer l'éducation aux médias, par exemple en évaluant les informations sur le net, en validant les ressources, en effectuant des recherches intelligentes, etc. • Niveau de satisfaction des institutions participantes • Satisfaction des participants aux activités de formation • Satisfaction des participants concernant le matériel pédagogique fourni et les conférenciers invités • Amélioration des compétences des partenaires à enseigner les compétences interculturelles

<ul style="list-style-type: none"> • Entités publiques et privées auxquelles les résultats du projet sont communiqués • Parties prenantes et multiplicateurs atteints par les activités de mise en réseau des partenaires. • Manuels dans différentes langues • Certificats développés et leur utilisation dans les pays participants • Normes ou procédures internes modifiées ou constituées qui ont été établies dans chaque pays à l'intention des entreprises ou des établissements d'enseignement • Obtention d'Open Badges et utilisation d'autres outils numériques • Questionnaires distribués et nombre de réponses 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et étendue des rapports d'évaluation des participants • Implication des partenaires dans les activités du projet par le biais des partenaires principaux et qualité des résultats • Amélioration des compétences des enseignants en matière d'application du programme scolaire, avec l'utilisation d'un plus large éventail de stratégies de classe, comme le montrent les observations de l'enseignement • Niveau de savoir-faire organisationnel dans le domaine de la formation des animateurs de jeunesse et du développement d'applications d'apprentissage • Réactions positives de la part des groupes d'utilisateurs finaux et des experts, ainsi que des participants à la phase de test du projet
<p><u>Pourcentage de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etudiants qui considèrent que leurs compétences (par exemple en informatique) ont été significativement améliorées • Etudiants qui considèrent que leurs valeurs interculturelles ont été significativement promues • Etudiants qui considèrent que leur vote de participation active des jeunes a été encouragé de manière significative • Enseignants qui considèrent que leurs compétences pédagogiques ont été améliorées de manière significative 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleures pratiques et histoires développées et diffusées par les participants • Réactivité sociale et volonté de participer au changement • Évaluation par la comparaison des résultats du projet avec le statu quo initial avant le début des activités du projet • Les réactions des étudiants et leur observation directe en classe et virtuellement montreront des progrès visibles et la réalisation des buts et objectifs prévus sera enregistrée en analysant leur participation active aux activités

<ul style="list-style-type: none">• Directeurs d'école qui considèrent que le projet a contribué de manière significative à répondre aux besoins de l'école• Enseignants prêts à utiliser les manuels comme nouvelle méthode d'identification précoce des difficultés d'apprentissage dans l'enseignement primaire.	<ul style="list-style-type: none">• Respect du plan de travail, tant pour les activités administratives que techniques : respect des normes de production/résultats prévues dans la proposition• Ponctualité, exhaustivité et respect des délais dans la préparation et la livraison des résultats, des rapports et autres informations• Niveau de communication et de participation des partenaires (réunions, ateliers, conférences téléphoniques, collaboration dans l'organisation du matériel de travail et des activités, etc.)
--	---

Annexe 3 - Recommandations sur la rédaction d'un accord de partenariat

Il est recommandé aux partenaires d'établir des accords de partenariat pour une mise en œuvre réussie du projet. Ils visent à définir les droits et les obligations de chaque participant et à régler les questions qui pourraient entraver la coopération harmonieuse et sans faille des partenaires pour les différentes parties du projet.

L'accord de partenariat est un accord privé entre les bénéficiaires, pour définir les droits et les obligations entre eux. Par conséquent, les co-bénéficiaires en restent pleinement responsables. Elle doit en principe être négociée et conclue avant la signature de la convention de subvention et ne doit contenir aucune disposition contraire.

Il est recommandé de commencer à formaliser vos négociations dès le stade de la proposition en rédigeant un projet de convention. Cela vous permet de discuter et de vous mettre d'accord sur la manière de traiter les questions importantes (et souvent sensibles), et d'impliquer tous les partenaires dans la rédaction de la proposition. Le projet d'accord servira ensuite de point de départ aux discussions ultérieures si la proposition est acceptée.

L'accord de partenariat permet aux partenaires de s'accorder sur tous les détails spécifiques non couverts par la convention de subvention, tels que la gestion et la gouvernance du partenariat, l'organisation du travail et la répartition des tâches, les canaux de communication entre les bénéficiaires, la répartition du budget, les modalités de paiement, la gestion de la propriété intellectuelle, la responsabilité, ainsi que l'exploitation et la diffusion futures des résultats.

En principe, l'accord peut inclure toutes les dispositions que vous souhaitez prendre, pour autant qu'elles ne soient pas contraires à la convention de subvention (par exemple, la fréquence des réunions, la langue de communication, les méthodes de résolution des différends et des conflits...).