



# Chapitre 5 – Suivi

## Introduction

Le suivi d'un projet est un processus continu qui est réalisé sur une base régulière par le bénéficiaire avec le soutien de tous les partenaires du projet. Il s'agit d'une obligation contractuelle visant à informer l'Autorité de Gestion Commune (AGC) et le Secrétariat Technique Conjoint (STC) sur le progrès (ou les retards) dans la mise en œuvre du projet et demander un nouveau préfinancement ou le paiement du solde final<sup>1</sup>.

Le Programme IEVP CT Med surveille systématiquement tous les projets approuvés par le biais de la collecte de données et l'évaluation des performances des projets. Le cadre logique, le formulaire complet de demande, et plus synthétiquement le plan d'action, constituent les sources d'information permettant de mener à bien le suivi global par les informations recueillies parmi les documents suivants:

- **L'Etat des lieux** est un rapport de synthèse qui se focalise sur les questions financières. Il vise à identifier le niveau des dépenses engagées et les principaux problèmes rencontrés, le cas échéant, par chaque partenaire dans l'utilisation de ses ressources financières disponibles. Par conséquent, ce rapport permet une évaluation indicative de l'**efficacité** du projet
- **Le rapport semestriel** (voir point 5.1 ci-après) comprend des informations détaillées sur les principales activités et les rubriques budgétaires, quelle que soit la source de financement (financement IEVP CT MED, les ressources propres du bénéficiaire ou des partenaires). Il permet d'effectuer une évaluation globale de l'**efficacité** à ce jour et de suggérer des mesures correctives, si nécessaire.
- **Les Rapports intermédiaire et final** (narratif et financier) (voir point 5.2 ci-après) sont soumis par le bénéficiaire avec la demande de préfinancement ou du solde final. Ces rapports contiennent des informations détaillées sur les indicateurs, les outputs, les livrables et les dépenses auditées permettant d'examiner attentivement le **potentiel impact** du projet et sa **durabilité**.

Les chargés de projet du STC fournissent au bénéficiaire les modèles personnalisés de l'État des lieux et du rapport semestriel. En revanche, les modèles des rapports intermédiaires et finaux sont envoyés au bénéficiaire sur leur demande explicite, dès que le projet est prêt à présenter sa demande de préfinancement ou du paiement final (solde).

Tous les rapports doivent être rédigés dans la langue du contrat de subvention selon les Conditions générales, article 2.3 « *Les rapports doivent être rédigés dans la langue du contrat* ». Aussi l'article 25 de la convention de partenariat stipule que « *Toutes les procédures, la communication interne, la communication avec l'AGC et les documents qui concernent la mise en œuvre du projet seront en [français ou en anglais].* »

Pour tous les projets qui gèrent plus de un million d'euros en fonds de l'IEVP, le partenariat de projet peut aussi être sollicité de faciliter des **missions de suivi orientées vers les résultats (ROM – Result Oriented Monitoring)** effectuées par des experts externes indépendants, au moins une fois durant la mise en œuvre

---

<sup>1</sup> Conformément à l'article 4 des Conditions particulières et les articles 2 et 15.1 des Conditions générales du Contrat de subvention.



du projet. Enfin, pour des raisons ou problèmes particuliers, des **réunions bilatérales** et des **missions à court terme** peuvent être organisées par l'AGC/STC à tout moment pendant l'implémentation du projet, en collaboration avec les Antennes du STC et les Points de Contact nationaux.

## **5.1 Rapport semestriel**

**Le STC envoie au bénéficiaire un modèle de rapport semestriel par courriel électronique et lui demande de le remplir et de le retourner dans les 30 jours civils.** Le bénéficiaire est le seul responsable de son contenu. Cependant, les partenaires sont tenus de collaborer activement pour recueillir toutes les informations nécessaires. Enfin, le bénéficiaire doit partager la version finale du rapport de suivi semestriel avec eux avant de l'envoyer au STC.

Le rapport de suivi doit couvrir la période de six mois suivant:

- la date de début de la période de mise en œuvre, ou
- le dernier jour couvert par le précédent rapport soumis (intermédiaire ou semestriel)

Le rapport de suivi semestriel est l'occasion de communiquer officiellement quelques modifications mineures, soit dans le plan d'action, le cadre logique ou le budget.

Le rapport de suivi semestriel se compose de trois sections principales:

- I. **Informations principales sur le projet**, données d'identification et détails de partenariat;
- II. **La mise en œuvre du projet (partie narrative)** : des données concernant les activités spécifiques et de communication menées, informations sur le partenariat et sur les modifications du plan d'action ou du cadre logique;
- III. **La mise en œuvre financière**, y compris les données sur les dépenses encourues, engagées ou planifiées par chaque partenaire et le transfert des fonds du bénéficiaire aux Partenaires.

L'information est recueillie par le biais d'une série de feuilles de calcul Excel comme indiqué dans la feuille de calcul de couverture. Elles permettent d'élaborer, mesurer et comparer les données sur l'état d'avancement du projet.

**Le contenu et le format à utiliser, en ligne avec les informations de l'annexe VI du contrat de subvention, sont obligatoires.** Par conséquent, la structure de feuille de calcul ne doit pas être modifiée.

### **I. Informations principales sur le projet**

La première période de rapport de suivi commence le premier jour de la mise en œuvre du projet tel que spécifié dans le contrat de subvention. La période de suivi suivante commence le jour suivant le dernier jour couvert par le rapport précédent (soit un rapport semestriel ou un rapport intermédiaire), etc..

**Feuille de calcul 1. L'identification du projet** est automatiquement rempli, sauf pour la dernière cellule "Résumé du projet et les principales observations" pour laquelle une vue d'ensemble de la mise en œuvre



du projet au cours de la période de suivi considérée (pas plus de ½ page) sera fournie afin de soutenir les activités de communication et d'information du Programme.

**Feuille de calcul 2. Description du partenariat** contient les informations concernant la composition du partenariat. Si nécessaire, les informations suivantes peuvent être mises à jour: le représentant légal; responsable de projet; personne de contact; responsable financier et leurs coordonnées. Tout changement du représentant légal doit être notifié à l'AGC accompagné de toutes les pièces justificatives nécessaires.

**Veillez noter que tout changement dans la composition du partenariat (par exemple, la participation d'un nouveau partenaire ou le retrait d'un partenaire en raison de facteurs externes ou internes au partenariat) sont des modifications majeures**, qui nécessitent une demande formelle préalable à l'AGC et l'approbation du Comité de suivi conjoint (CSC). Toute modification de la composition du partenariat apparaît dans cette feuille de calcul qu'une fois que la procédure d'amendement ait été complétée.

## II. La mise en œuvre du projet (partie narrative)

**Feuille de calcul 3. Description des activités et des résultats.** Cette feuille est conçue pour recueillir les informations concernant les activités accomplies pendant la période couverte par le rapport de suivi et de fournir une aperçu actualisé de la mise en œuvre du projet. Il est basé sur le plan d'action et doit consister en un rapport récapitulatif sur l'évolution de chaque activité et la réalisation des résultats intermédiaires et finaux, le cas échéant. Le cadre logique et les indicateurs en particulier doivent être pris en considération lors du remplissage de cette section .

Les activités menées doivent être décrites en répondant aux questions suivantes:

- Qui a effectué l'activité?
- Où et quand l'activité a été réalisée ?
- Qui sont les bénéficiaires ?
- Quels sont les produits ou les résultats atteints ?
- Y a t-il des écarts entre les activités prévues et celles effectivement réalisées ?

On recommande d'y inclure des informations quantitatives sur les bénéficiaires finaux ou d'autres indicateurs.

Tous les défis rencontrés doivent être reportés sachant que les activités qui ont été supprimées ou modifiées, quelle que soit la raison, doivent être mentionnées dans la feuille de calcul dédiée **5. Modifications**.

La structure de la **feuille de calcul 4. Communication et visibilité** est similaire à celle de la précédente feuille (à savoir la feuille 3 . Description des activités et des résultats). L'objectif est de collecter des informations sur les activités concernant la visibilité du projet réalisées pendant la période de suivi. Elle comprend les activités de communication indiquées dans le Plan de communication . Tout en décrivant les activités (colonne E), n'oubliez pas d'inclure les (sous-)activités mentionnées dans votre « plan de communication » (si un tel plan a été rédigé). La Conformité avec les exigences et les recommandations fournies par le STC et l'AGC dans les lignes directrices de communication et de visibilité, doit être considérée.



L'objectif de la **feuille de calcul 5. Modifications** est de mettre en évidence tous les modifications survenues au cours de la période considérée par rapport au plan d'action annuel .

En cas de changements temporels, des modifications de contenu, la suppression d'une activité ou l'introduction d'une nouvelle, les questions suivantes doivent être prises en compte dans le champ « Modification adoptée : Description et motivation »:

- Quelles sont les modifications proposées ?
- Pourquoi une modification est-elle nécessaire ?
- Quels sont les effets de la modification sur les résultats escomptés ou l'objectif du projet ?
- Comment le calendrier des activités sera modifié en termes de mois ?
- Comment l'implication des partenaires en termes de responsabilités ou de la participation sera-t-elle affectée ?

Dans la **feuille de calcul 6. Partenariat** le bénéficiaire est invité à décrire brièvement le partenariat, notamment en termes de développement conjoint d'activités et de niveau/degré de connaissances et d'expériences partagées.

Veuillez considérer que la coopération transfrontalière est l'un des principaux objectifs du Programme IEVP CT Med. C'est pour cette raison que nous vous demandons de décrire non seulement vos réalisations, mais aussi les difficultés liées à la gestion du partenariat. Des informations complémentaires seront demandées dans le rapport intermédiaire.

## **5.2 Rapport intermédiaire**

Dès que le projet a atteint le seuil au moins 70% du premier préfinancement<sup>2</sup>, le bénéficiaire devra demander le paquet du rapport intermédiaire de l'AGC/STC. Ce rapport doit être soumis pour demander un autre préfinancement ou le solde final.

Le paquet du rapport intermédiaire est composé de :

- Demande de paiement - l'annexe V du contrat de subvention
- Rapport intermédiaire narratif - l'annexe VI du contrat de subvention
- Plan d'action pour l'année suivante de réalisation du projet (le cas échéant)
- Rapport intermédiaire financier - l'annexe VI du contrat de subvention
- Liste des dépenses
- Rapport(s) de vérification des dépenses (RVD) concernant le bénéficiaire et le rapport intermédiaire de chaque partenaire du projet (le modèle est l'annexe VII du contrat de subvention « Termes de référence pour la vérification des dépenses d'un contrat de subvention » mis à jour et fournis par le STC)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Voir aussi [http://www.enpicbmed.eu/sites/default/files/note\\_dinformation\\_prefinancement\\_ievp\\_mise\\_a\\_jour\\_mai\\_2013.pdf](http://www.enpicbmed.eu/sites/default/files/note_dinformation_prefinancement_ievp_mise_a_jour_mai_2013.pdf)

<sup>3</sup> Voir les articles 15. 1 et 15.2 des Conditions générales (Annexe II)



- Observations factuelles des RVD
- Liste de tous les contrats de plus de 10.000 € (travaux, équipement, infrastructures, fournitures, services), attribuées pour la mise en œuvre du projet au cours de la période considérée. Pour chaque contrat, la liste doit indiquer le montant, la procédure d'attribution et le nom du fournisseur
- Liste des produits et livrables et toute autre preuve des activités effectivement réalisées

Veillez noter **que le rapport intermédiaire est considéré comme étant reçu par les AGC/STC seulement lorsqu'il inclut tous les documents mentionnés ci-dessus.**

## I. Format du Rapport intermédiaire narratif

Quelques feuilles de calcul du rapport narratif intermédiaire sont similaires à celles qui figurent dans le rapport semestriel. Comme signalé ci-après, pour chaque feuille de calcul concernée, les lignes directrices du Rapport semestriel doivent être suivies. Le modèle de rapport narratif est organisé comme suit :

**Feuille 1A - Identification du projet** - voir les instructions ci-dessus pour le Rapport semestriel (Feuille 1 Identification du projet)

**Feuille 1B - Description du partenariat** - voir les instructions ci-dessus pour le rapport semestriel (Feuille 2 Description du partenariat)

La **Feuille 1C – Pays ou région(s) cible(s)** concerne la liste des pays et des régions dans lesquelles les activités sont mises en œuvre ou qui bénéficient des activités du projet. Si « Autre » est sélectionné dans le menu déroulant, la section « Commentaires » doit être utilisée pour fournir une explication .

**Feuille 1D - Bénéficiaires et outputs** - devrait inclure la liste des pièces justificatives correspondant aux résultats et outputs indiqués (voir aussi la « liste indicative des livrables et documents d'appui » incluse dans le paquet du rapport intermédiaire). La liste et les pièces justificatives et les livrables (un échantillon par livrable) doivent être envoyées par lettre recommandée à l'AGC, soit en version papier qu'en version électronique (en utilisant un CD -ROM ou une clé USB), le cas échéant.

**Feuille 2A - Résumé** (voir les instructions du Rapport semestriel – Feuille 1. Identification du projet)

**Feuille 2B - Activités et résultats** (voir les instructions du Rapport semestriel – Feuille 3. Activités et résultats)

**Feuille 2C - Modifications** (voir les instructions du Rapport semestriel – Feuille 5. modifications)

En remplissant la **feuille de calcul 3 – Partenariat**, veillez vous assurer que les questions suivantes sont traitées :

- Comment évaluez-vous les relations entre les partenaires du projet (à savoir les partenaires qui ont signé la convention de partenariat) ? Veuillez fournir des informations spécifiques pour chaque organisation partenaire.



- Comment évaluez-vous les relations entre votre organisation et les autorités de l'État dans les pays du projet ? Comment cette relation a affecté le projet ?

Le cas échéant, veuillez décrire votre relation avec les autres organisations impliquées dans la mise en œuvre du projet, à savoir : Associé(s) (le cas échéant) ; sous-contractant(s) (le cas échéant) ; Bénéficiaires finaux et groupes cibles ; autres tierces parties impliquées (y compris les autres bailleurs de fonds, les organismes gouvernementaux ou administrations locales, les ONG , etc.)

Le cas échéant, décrivez les liens et synergies que vous auriez développés avec d'autres actions (par exemple, si votre organisation a reçu précédemment d'autres subventions en vue de renforcer le même groupe cible, dans quelle mesure ce projet a-t-il pu renforcer/compléter celle(s) précédente(s) ? (Enumérez toutes les subventions précédentes pertinentes de l'UE).

La **Feuille de calcul 4 - Communication et actions de visibilité** (voir les instructions Rapport semestriel - Feuille 4 Communication et visibilité) et la **feuille de calcul 4a** - sont à la fois essentielles pour déclarer et promouvoir la communication et la visibilité des actions qui pourraient également être renforcées à travers les outils de communication du Programme. Elles doivent être remplies par le chargé de la communication du projet et recueillir toutes les contributions, en s'assurant que les informations communiquées se concentrent sur des faits et des chiffres clés qui pourraient obtenir l'intérêt d'un groupe plus large de l'audience.

**Feuille de calcul 5 - les indicateurs de Programme** contient une liste présélectionnée d'indicateurs de Programme pertinents en fonction de la priorité et mesure de chaque projet. Par conséquent, cette section doit inclure la contribution du projet à la réalisation des résultats au niveau du Programme, le cas échéant.

Par exemple, si l'indicateur de programme suivant est indiqué dans votre rapport : « n° d'approches/initiatives communes pour créer des réseaux favorisant le dialogue et les échanges culturels », la valeur cible à atteindre à la fin du projet doit être fixée en tenant compte du cadre logique du projet. Ensuite, le nombre d'approches/initiatives mises en œuvre doit être quantifié dans la colonne « Atteint jusqu'à présent (depuis le début de la mise en œuvre du projet) ».

Exemple d'un premier rapport narratif intermédiaire

ID indicateur	Description	Déjà atteint (rempli automatiquement par le système de suivi)	Atteint jusqu'à présent ( depuis le début de la mise en œuvre du projet )	Valeur cible (selon le cadre logique de votre projet)
RM 4.1	n° d'approches/initiatives communes pour créer des réseaux favorisant le dialogue et les échanges culturels	0	2	5

Une fois que votre premier rapport a été vérifié et validé par l'AGC/STC, vous trouverez ce résultat/valeur intermédiaire (2) automatiquement inclus(e) dans la première colonne de votre deuxième modèle de rapport intermédiaire. La valeur cible est également signalée selon votre premier rapport dans la dernière colonne. Ainsi, vous ne devez mettre à jour que la colonne du milieu, en tenant compte la période couverte depuis le début de votre projet jusqu'à la fin de la période couverte par ce rapport, et indiquer la valeur obtenue dans la colonne «Atteint jusqu'à présent (depuis le début de la mise en œuvre du projet) ». Dans la grille ci- dessous,



la valeur déclarée (3) signifie que – par rapport à la période précédente ci-dessus – une autre approche/initiative commune a été mise en œuvre. Cela rend le total obtenu jusqu'à présent égal à  $2 + 1 = 3$ .

Exemple d'un deuxième rapport narratif intermédiaire

ID indicateur	Description	Déjà atteint (rempli automatiquement par le système de suivi)	Atteint jusqu'à présent (depuis le début de la mise en œuvre du projet)	Valeur cible (selon le cadre logique de votre projet)
RM4.1	n° d'approches/initiatives communes pour créer des réseaux favorisant le dialogue et les échanges culturels	2	3	5

En cas de doute sur l'utilisation/la signification des indicateurs à rapporter, veuillez contacter votre chargé de projet du STC. Les indicateurs doivent être basés sur des réalisations concrètes et documentées plutôt que sur des activités simples<sup>4</sup> (par exemple, si vous avez prévu d'organiser deux ateliers internationaux sur le même sujet dans deux villes différentes, vous devez les compter comme une seule initiative commune, au lieu de 2 unités/événements distincts).

La même logique s'applique à toutes les autres feuilles de calcul concernant les indicateurs.

Dans la **feuille de calcul 6 - Indicateurs stratégiques**, la section relative à l'identification et la description des indicateurs stratégiques est déjà remplie par votre chargé de projet. Elle est basée sur les indicateurs définis par le Programme pour les projets stratégiques.

Même si votre projet est un projet standard et donc pas un projet stratégique, vous êtes priés de quantifier (si possible) la contribution de votre projet à la réalisation des résultats stratégiques au niveau du Programme.

Exemple: si l'objectif spécifique du projet est de développer de nouveaux produits touristiques trans-méditerranéens tels que « itinéraires » sur le tourisme culturel et thématique dans le bassin méditerranéen, le projet contribue à la réalisation d'un résultat du Programme lié à la priorité stratégique 1.2 « Tourisme durable ». Dans ce cas, l'indicateur stratégique suivant sera indiqué : « Nombre de paquets touristiques créés ». Par conséquent, comme dans la case des indicateurs du programme rapportés ci-dessus, vous devez indiquer d'abord la contribution de votre projet au niveau du Programme en spécifiant votre valeur cible (par exemple 5 « routes » sur le tourisme culturel et thématique). Ensuite, vous devez déterminer le nombre de paquets créés depuis le début de la mise en œuvre du projet jusqu'à la fin de la période de suivi considérée.

Dans la **feuille de calcul 7. Indicateurs spécifiques**, se réfèrent à l'objectif spécifique et aux indicateurs de résultat inclus dans le cadre logique du projet, veuillez préciser :

- l'indicateur spécifique du projet (colonnes A et B);

---

<sup>4</sup> Toute indicateur de réalisation doit être objectivement vérifiable et SMART: Spécifique à l'objectif qu'il est censé mesurer; mesurable (quantitativement ou qualitativement); disponible à un coût aceptable; pertinent et répond aux besoins d'information des gestionnaires; limités dans le temps – ainsi on connaît l'on sait quand l'objectif sera atteint.



- l'indicateur de l'objectif ou résultat obtenu globalement, y compris pendant la période de suivi considérée (colonne D) et
- La valeur cible de l'objectif ou le résultat à atteindre, selon le cadre logique (colonne E).

La valeur de l'indicateur de l'objectif ou résultat obtenu au cours des périodes précédentes est remplie automatiquement (colonne C).

La **feuille de calcul 8. Signature** du rapport intermédiaire narratif doit être signée et tamponnée par le représentant légal du bénéficiaire, avec indication de la date et du lieu au moment de l'envoi et du nombre total de pages imprimées.

### **5.3 Suivi orienté vers les résultats – *Result Oriented Monitoring (ROM)***

L'objectif principal des experts indépendants ROM est de recueillir sur le terrain des informations axées sur les résultats et de rapporter sur le progrès de la réalisation du projet, afin de maintenir et – si possible – d'améliorer la qualité des activités de coopération à travers des informations fournies à temps, indépendantes et bien ciblées sur la mise en œuvre des projets.

Les principaux critères à prendre en considération sont : la pertinence et la qualité de la conception, l'efficacité de la mise en œuvre à ce jour, l'efficacité à ce jour, l'impact à ce jour, la durabilité potentielle, avec une attention particulière ax questions horizontales et transversales<sup>5</sup>. Pour chaque critère, une liste détaillée des questions sera fournie préalablement à chaque mission.

Au cours des visites de suivi l'expert interviewe l'équipe de gestion du projet et toutes les parties prenantes concernées, y compris les bénéficiaires finaux. Basé sur les informations disponibles dans les documents, à travers des interviews et, le cas échéant, l'observation des activités et résultats du projet, les experts ROM produisent trois documents de suivi pour chaque projet visité : une fiche synoptique, une « Background Conclusion Sheet » et un Rapport de monitoring.

Ces rapports comprennent des évaluations de performance, des recommandations (ou les leçons apprises) structurées selon des critères d'évaluation standard (pertinence, efficacité, impact et durabilité) et selon les questions horizontales et transversales. L'évaluation de la performance du projet est basée sur la réalisation de ses objectifs tels que définis par les objectifs de son cadre logique ou un document de planification similaire.

Les conclusions ROM sont examinées par les chargés de projet du STC. Cette évaluation prend également en considération l'information et l'évaluation accomplie sur la base du rapport semestriel et des rapports intermédiaires. Dans l'ensemble, ces évaluations seront disponibles non seulement au chef de projet, mais aussi à tous les organes pertinents du Programme.

---

<sup>5</sup> Pour plus d'informations veuillez visiter le site ROM: [http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/monitoring-results\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/monitoring-results_en.htm). Nous vous conseillons également de lire le fichier joint nommé "Explication de ROM CBC".