

# Fiche d'information N°6

**Mise en œuvre du projet : livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu**

**Version N°16 du 13 octobre 2022**

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>DEMARRAGE DU PROJET : LA PHASE D'INITIALISATION .....</b>	<b>3</b>
A.	<i>Dispositions contractuelles et de démarrage du projet.....</i>	<i>3</i>
1.	Contrats et démarrage du projet : .....	3
2.	Plan de suivi : .....	3
B.	<i>Formation des partenaires de projet approuvés.....</i>	<i>4</i>
C.	<i>La réunion d'initialisation.....</i>	<i>4</i>
D.	<i>Plan de suivi.....</i>	<i>5</i>
E.	<i>Formation des contrôleurs de premier niveau .....</i>	<i>5</i>
<b>II.</b>	<b>GESTION DU PROJET : LES OUTILS ET METHODES GARANTISSANT UNE BONNE MISE EN ŒUVRE ...</b>	<b>6</b>
A.	<i>Assurer la performance continue du projet.....</i>	<i>6</i>
1.	Plan de suivi des projets .....	6
2.	L'examen des jalons.....	7
3.	Contact annuel.....	7
B.	<i>Rapports de projet : évaluer l'avancement du projet .....</i>	<i>8</i>
1.	Remontée de dépenses .....	8
2.	Rapport d'avancement annuel .....	11
C.	<i>Anticipation et gestion des problèmes.....</i>	<i>14</i>
1.	Tolérance en matière de délais de réalisation.....	14
2.	Tolérance en matière de respect du budget.....	15
3.	Tolérance en matière de livraison des réalisations.....	15
D.	<i>Gestion des déviations du projet.....</i>	<i>15</i>
1.	Traitement des déviations.....	16
2.	Types de mesures à prendre en cas de déviations.....	16
3.	Typologie des plans d'exception et des modifications mineures au projet.....	18
4.	Vue d'ensemble de la gestion des déviations .....	21
5.	Plans d'exception durant la phase d'initialisation .....	21
6.	Plans d'exception durant la phase de mise en œuvre.....	21
E.	<i>Analyse de la performance et mesures correctives.....</i>	<i>22</i>
1.	Analyse de la performance .....	22
2.	Mesures correctives .....	22
3.	Facteurs externes entraînant une actualisation du calcul .....	25
F.	<i>Procédure de plainte durant la mise en œuvre du projet.....</i>	<i>26</i>
<b>III.</b>	<b>OU TROUVER DE L'AIDE A CETTE ETAPE DE VOTRE PROJET ? .....</b>	<b>27</b>

## I. Démarrage du projet : la phase d'initialisation

Dès l'approbation du projet, la phase d'initialisation est le premier jalon obligatoire à atteindre. L'objectif de cette étape est de garantir le démarrage rapide du projet, d'une part en soumettant les contrats signés et les autres documents nécessaires, d'autre part par l'élaboration et l'approbation du plan de suivi du projet. Le plan de suivi du projet sera pendant toute la durée du projet le document de référence pour la planification et le suivi des étapes clés de sa réalisation (les « jalons » du projet), ainsi que pour les échanges entre le projet et l'Assistance technique du Programme.

Au cours de cette phase, une formation sera également dispensée aux partenaires des projets approuvés et à leurs Contrôleurs de Premier Niveau respectifs.

### A. Dispositions contractuelles et de démarrage du projet

La phase d'initialisation ne **doit pas durer plus de 6 mois**. Cette phase se termine par un **jalons obligatoire** ; à ce stade, une preuve de la remise de 2 séries de documents doit être fournie au SC :

#### 1. Contrats et démarrage du projet :

- Contrat de subvention signé ;
- Accord de partenariat signé ;
- Désignation des CPN ;
- Politique relative aux marchés publics ;
- Compte-rendu du premier Comité de Pilotage.
- Liste des décisions et conclusions de la réunion d'initialisation

#### 2. Plan de suivi :

- Jalons du projet, établis sur la base du formulaire de candidature ;
- Planning des contacts annuels Programme/projets

Le projet recevra également une stratégie de gestion des risques. Cette stratégie est composée de risques généraux pré-identifiés relevant de l'échelle du Programme (qui concernent TOUS les projets) et de risques spécifiques identifiés au niveau du projet. La stratégie peut être ajustée durant la réunion d'initialisation afin d'y inclure tous risques additionnels jugés pertinents ainsi que leurs mesures respectives d'atténuation. La stratégie pourra être mise à jour à tout moment et à minima à chaque contact annuel.

Par ailleurs, en cas d'ajustements opérationnels mineurs du Formulaire de Candidature, une modification sera également possible à la fin de la phase d'initialisation. Ces ajustements ne devront concerner que des incohérences techniques et ne pourront être effectués que par le biais d'une demande de modification technique du projet.

Certains documents types associés aux contrats et au démarrage du projet (à savoir le contrat de subvention et l'accord de partenariat) sont disponibles sur la [plateforme électronique d'échange \(EEP\)](#). Les informations proviennent directement du formulaire de candidature approuvé.

Le chef de file télécharge deux versions du **Contrat de Subvention**, les signe et les envoie au SC. Le SC envoie les versions signées à l'AG et donne son feu vert pour la signature. Une version cosignée du contrat de subvention sera envoyée au chef de file et l'autre version cosignée sera conservée dans les locaux du SC ou de l'AG. Une copie scannée de la version cosignée du contrat de subvention sera également téléchargée par le SC sur la plateforme EEP.

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 3/27

Les partenaires du projet ainsi que leur chef de file doivent également signer l'**Accord de Partenariat**. Une copie de l'accord de partenariat signé doit être téléchargée par le chef de file sur la plateforme EEP avant la fin de la phase d'initialisation.

Chaque partenaire doit rédiger une note expliquant les **procédures de marchés publics** qui lui sont applicables. Les politiques relatives aux marchés publics doivent être complétées et téléchargées sur la plateforme EEP par le chef de file. Des précisions et explications à ce sujet seront données lors de la réunion d'initialisation.

Enfin, en vue de remplir toutes les conditions requises pour atteindre ce jalon, les projets doivent également organiser une **première réunion du Comité de pilotage** avant la fin de la phase d'initialisation. La première réunion du Comité de pilotage peut avoir lieu à la même date que la réunion d'initialisation. Une copie du procès-verbal doit être téléchargée par le chef de file sur la plateforme EEP.

## B. Formation des partenaires de projet approuvés

Il est très important que tous les partenaires approuvés connaissent bien les règles et procédures du Programme. Dans ce but, une série de « **séminaires des partenaires de projets approuvés** » sera mise en place après chaque appel. Ces séminaires prépareront les partenaires à la réunion d'initialisation, qui sera spécifique au projet et n'abordera pas en détail les thématiques transversales. Les séminaires se dérouleront donc dans un délai d'un mois après l'approbation, et avant la réunion d'initialisation.

Les partenaires de projet approuvés seront invités au séminaire organisé dans leur État membre ; ce séminaire leur communiquera des informations générales sur les règles du programme et sur les règles applicables dans leur pays en matière de gestion financière. La participation n'est pas obligatoire, mais le Programme recommande vivement aux partenaires d'y assister.

## C. La réunion d'initialisation

Une fois le projet approuvé, le Secrétariat conjoint (SC), les animateurs territoriaux et le porteur de projet conviennent d'une date de réunion en vue d'examiner comment le projet pourra être mis en œuvre sur la base du formulaire de candidature. Cette réunion, appelée « réunion d'initialisation », est nécessaire pour s'assurer que les partenaires comprennent clairement les exigences du Programme et permettre aux projets d'être rapidement opérationnels.

La réunion d'initialisation doit **impliquer tous les partenaires du projet, leur contrôleur de premier niveau** (si déjà désigné), le **Secrétariat Conjoint et les animateurs territoriaux**.

La réunion d'initialisation doit **identifier les principaux points de contrôle et les jalons à respecter**<sup>1</sup>. Ces jalons sont définis d'un commun accord entre le Programme et le projet, à partir du formulaire de candidature.

---

<sup>1</sup> Un jalon marque un moment important dans le calendrier du projet, tel que l'achèvement d'un module de travail important ou d'une étape technique ou de gestion indispensable à la bonne exécution du projet.

## D. Plan de suivi

Le plan de suivi est le document de référence de chaque projet en matière de suivi de réalisation. Ce document est basé sur un modèle fourni par le Programme et comprend :

- les jalons du projet ;
- les échéances annuelles fixées par les partenaires pour la soumission des remontées de dépenses ;
- l'échéance annuelle imposée pour la soumission du rapport d'avancement annuel ;
- et la programmation du contact annuel projet - Programme.

Nous conseillons aux projets de ne pas avoir plus de 2 jalons par an dans leur plan de suivi, ce qui permettra une gestion et un suivi efficaces, et de tenir le Programme informé de l'avancement du projet aux moments les plus propices pour assurer sa réussite. Ces moments pourront être, par exemple, la réalisation de certains livrables ou objectifs, la finalisation d'investissements ou de modules de travail du projet, etc.

Avant la réunion d'initialisation, le SC enverra le modèle de plan de suivi au chef de file. Dans un deuxième temps, le projet et le SC prépareront une ébauche de plan de suivi reprenant les informations mentionnées ci-dessus. Le réseau d'animation territoriale du Programme sera également disponible pour assister le chef de file dans la préparation de ce document.

Lors de la réunion d'initialisation, le projet présentera son plan de suivi et collaborera avec l'Assistance Technique pour réunir toutes les données en vue de la rédaction du plan de suivi définitif. Il est important que toutes les parties concernées parviennent à un consensus sur les principaux jalons et échéances d'exécution du projet.

En fonction des résultats de la réunion, le plan de suivi sera ensuite adapté et soumis par le projet. Le chef de file du projet enverra par e-mail le plan de suivi proposé au SC. Le Secrétariat Conjoint aura alors la possibilité de demander des précisions ou des modifications si le plan ne respecte pas les dispositions prévues lors de la réunion. La version finale retenue devra être importée (en version PDF) par le chef de file dans la Plateforme EEP avant la fin de la phase d'initialisation.

Durant cette phase, les partenaires de projet seront assistés par le Secrétariat Conjoint et les animateurs territoriaux afin de respecter les délais fixés.

## E. Formation des contrôleurs de premier niveau

Une formation **obligatoire destinée aux contrôleurs de premier niveau** sera organisée pendant la phase d'initialisation. Ces séminaires seront mis en place par chaque **État membre**. Ils seront organisés par les différentes Autorités Nationales du Programme des 2 Mers, en concertation avec le Secrétariat Conjoint. L'objectif de ces séminaires est d'assurer que les contrôleurs de premier niveau connaissent bien les règles du Programme et disposent d'informations actualisées sur les réglementations nationales.

## II. Gestion du projet : les outils et méthodes garantissant une bonne mise en œuvre

Conformément à l'approche axée sur les résultats et au cadre de performance des résultats adoptés par le Programme, chacun des projets devra contribuer à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs aux résultats du Programme en veillant à la bonne exécution de son propre projet.

Ce chapitre décrit la manière dont cette performance sera évaluée sur une base continue (partie A), ainsi que les obligations contractuelles liées au reporting, car on distingue les demandes de financement et le rapport d'avancement annuel (part B).

La partie C décrit les différentes marges de tolérance qui peuvent être accordées à un projet en termes de respect des délais, du budget et des réalisations escomptés. Si un projet dépasse cette marge de tolérance, il conviendra de corriger la déviation constatée en recourant à un plan d'action ou à un plan d'exception. Les différents types de déviations et les procédures à suivre sont détaillés dans la partie D.

Enfin, la partie E de ce chapitre explique comment et quand la performance du projet sera mesurée, ainsi que les mesures correctives envisageables si un projet n'atteint pas ses objectifs de performance.

### A. Assurer la performance continue du projet

Le nombre de jalons et leur composition varient d'un projet à l'autre. Si un ou plusieurs jalons ne sont pas respectés, des mesures peuvent être mises en place afin d'assurer la performance du projet et limiter les répercussions au niveau du Programme. Ces mesures conduiront à la définition **de plans d'exception** spécifiques (cf. ci-dessous) dépendant de l'importance de l'écart constaté et du niveau d'ajustement requis. Un plan d'exception doit identifier les actions nécessaires pour minimiser les effets d'un écart de trajectoire dépassant la marge de tolérance acceptée. S'il est approuvé, le plan d'exception remplacera le plan initial et deviendra le nouveau cadre de référence pour l'exécution du projet.

Les écarts de trajectoire pouvant déclencher la mise en place d'un plan d'exception sont ceux qui influent particulièrement sur un ou plusieurs des aspects suivants :

- Réalisation dans les délais prévus ;
- Réalisation dans le budget prévu ;
- Livraison des réalisations.

Au cas par cas et selon la nature de l'écart constaté, le plan d'exception peut entraîner une modification du formulaire de candidature, de l'accord de partenariat ou du contrat de subvention.

Un plan d'exception ne peut être mis en place que si le projet est incapable de rectifier lui-même les écarts dans les limites de la marge de tolérance acceptée par le Programme.

#### 1. Plan de suivi des projets

Le plan de suivi est le document de référence de chaque projet en matière de suivi de réalisation du projet. Ce document est basé sur un modèle fourni par le Programme et comprend :

- les jalons du projet ;
- les échéances annuelles fixées par les partenaires pour la soumission des remontées de dépenses ;
- l'échéance annuelle imposée pour la soumission du rapport d'avancement annuel ;
- la planification du contact annuel projet - Programme.

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 6/27

Pendant toute la mise en œuvre du **projet**, le projet et **l'Assistance Technique (Secrétariat Conjoint et animateurs territoriaux)** chargée du suivi du projet doivent utiliser le plan de suivi approuvé comme document de référence.

Le plan de suivi étant un outil censé correspondre aux besoins et à la réalité de l'exécution du projet, le document doit être mis à jour si des déviations susceptibles d'avoir un impact sur la planification, la gestion ou la réalisation des résultats du projet sont constatées. Ainsi, chaque plan d'exception soumis par le projet devra s'accompagner d'un plan de suivi révisé. La procédure d'approbation du plan de suivi actualisé est identique à la procédure d'approbation mise en place lors de la soumission du plan initial, pendant la phase d'initialisation.

L'Assistance Technique (AT) mettra au point les outils internes nécessaires pour assurer le suivi (y compris les mesures de prévention) de chacun des projets. Des réunions de coordination seront régulièrement organisées entre le Secrétariat Conjoint (SC) et le réseau d'animation territoriale (TFN) pour signaler d'éventuelles déviations et gérer les mesures à mettre en œuvre. Le réseau d'animation territoriale doit être le principal point de contact des partenaires dans leur région et être « leurs yeux et leurs oreilles » sur le terrain afin de pouvoir transmettre leur retour au Programme.

## 2. L'examen des jalons

L'examen des jalons est une étape indispensable qui s'inscrit dans le plan de suivi et doit être réalisée à chaque atteinte d'un jalon du projet. Le calendrier et la fréquence de ces analyses sont donc définis dans le plan de suivi.

Le chef de file du projet devra télécharger le modèle de rapport d'examen des jalons à partir de la Plateforme EEP (modèle générique) et remplir la première partie du document. Le rapport d'analyse des jalons est un document type concis qui est mis à disposition par le Programme et donne toutes les informations nécessaires à l'atteinte des différents jalons. Il est également conseillé au projet d'y inclure toute annexe illustrant le jalon atteint. Une fois le document envoyé par e-mail par le chef de file au SC, ce dernier évaluera les données fournies et remplira la seconde partie du rapport d'examen des jalons, qui se présentera sous la forme d'une check-list. Le rapport d'examen des jalons final sera ensuite téléchargé par le SC sur la Plateforme EEP.

En cas de non-réalisation d'un jalon, le projet devra signaler une déviation qui pourra aboutir à la mise en place d'un plan d'action, voire d'un plan d'exception. Les principales causes de la déviation constatée devront être expliquées et l'Assistance Technique orientera le projet vers l'action à entreprendre.

## 3. Contact annuel

### a) Echéance

Un contact annuel entre l'AT et le projet doit avoir lieu au moins une fois par ans pendant toute la durée du projet. Le moment choisi pour ce contact doit être défini dans le plan de suivi en fonction des jalons retenus, mais pourra être revu en cas de problème décelé lors de l'évaluation de la qualité du rapport d'avancement annuel, d'un examen des jalons, ou à tout autre moment.

La date précise et le format de la réunion devront être définis d'un commun accord au moins un mois avant sa tenue.

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 7/27

## b) Format

Dans l'idéal, le contact annuel prendra la forme d'une réunion, mais dans des cas exceptionnels, une téléconférence ou une communication écrite pourront remplacer cette réunion. Les principaux intervenants de cette réunion seront le SC et les animateurs territoriaux concernés côté Assistance technique, et le chef de file côté projet. Et, si nécessaire, d'autres membres du partenariat pourront participer à cette rencontre. En vue de garantir une bonne préparation de ce contact annuel, il est conseillé aux projets d'organiser leur réunion de gestion de projet avant le contact, afin de disposer des informations les plus récentes possible.

L'ordre du jour du contact annuel sera établi sur la base d'un document type qui pourra être complété par l'AT si nécessaire et qui sera envoyé au chef de file du projet au moins un mois avant la réunion. Ce contact couvrira la progression du volet opérationnel du projet, abordant notamment l'évaluation des performances et les éventuelles mesures correctives nécessaires.

## c) Suivi

L'AT rédigera un rapport de réunion incluant si nécessaire les mesures à prendre, et importera ce rapport dans la Plateforme EEP.

Le Chef de File doit assurer le suivi des éventuels points à améliorer et veiller à ce que toutes les actions nécessaires soient mises en œuvre par le projet et/ou les partenaires.

## B. Rapports de projet : évaluer l'avancement du projet

Dans le cadre de l'approche centrée sur les résultats, le Programme doit mettre en place une méthodologie transparente pour mesurer sa performance et se conformer aux exigences de la Commission Européenne. La performance **du Programme étant directement liée à la performance des projets**, il est indispensable de s'assurer que les projets livrent leurs résultats dans les délais prévus, conformément au Formulaire de Candidature et au budget attribué.

**Le suivi du projet s'appuiera donc sur deux principes : son caractère continu et le fait de privilégier une démarche préventive plutôt que des mesures correctives.**

Une fois sa phase d'initialisation terminée, chaque projet devra régulièrement soumettre des rapports financiers et des rapports d'activité afin de démontrer la performance. Outre ces procédures formelles de reporting, le Programme devra mettre en place une série d'actions d'animation en vue d'assurer un soutien et un accompagnement permanents, qui sont indispensables pour permettre aux projets de produire les réalisations escomptées.

La présente section décrira donc en détail les différentes procédures de reporting, les rapports financiers et les rapports d'activité, ainsi que les moyens utilisés pour évaluer ces performances. Dans un deuxième temps, l'accent sera mis sur les différentes actions d'animation liées à la démarche de suivi préventive.

Si le suivi préventif reste la priorité du Programme, celui-ci devra également mettre en place **différents types d'interventions à entreprendre en cas de déviations.**

### 1. Remontée de dépenses

#### a) Dates limites de soumission d'un rapport financier

Chaque partenaire de projet doit soumettre **au moins 1 rapport financier par an.**

Chaque projet doit soumettre au minimum 1 et au maximum 4 rapports financiers par an.

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 8/27

Le calendrier prévisionnel des rapports financiers doit être proposé par le projet dans le cadre du plan de suivi, durant la phase d'initialisation.

Ce calendrier doit être établi en fonction des besoins de trésorerie de chaque bénéficiaire et en accord avec les contrôleurs de premier niveau (CPN) des différents partenaires dès la désignation des CPN, durant la phase d'initialisation. Cependant, afin d'établir un budget raisonnable pour les frais de CPN, nous conseillons aux **candidats de penser à cette planification dès la phase de développement** du projet.

Les coûts de préparation de chaque projet approuvé sont remboursés sous forme d'un montant forfaitaire FEDER pouvant atteindre jusqu'à 30 000 € par projet, et versé au Partenaire chef de file (sauf pour les bénéficiaires approuvés au titre du Règlement Général d'Exemption par Catégorie, pour lesquels un taux FEDER différent peut s'appliquer). **Pour recevoir le paiement forfaitaire, les projets n'ont pas à soumettre de rapport financier** : le paiement FEDER couvrant le remboursement des frais de préparation sera automatiquement transmis par le Programme au chef de file dès réception par le SC de la version papier signée du contrat de subvention. Le chef de file partagera le montant de la somme forfaitaire avec les autres partenaires, conformément aux informations indiquées dans le formulaire de candidature, uniquement une fois l'accord de partenariat signé.

Le premier rapport financier consolidé du projet peut être soumis par le partenaire chef de file à la première échéance possible suivant la fin de la phase d'initialisation. **Les dates** limites de soumission du rapport sont **définies par le Programme** et s'appliquent à tous les projets. Les quatre dates limites sont les suivantes :

- 31 janvier
- 30 avril
- 31 juillet
- 31 octobre

Toutes les dépenses déclarées sur la plateforme EEP, vérifiées par le CPN, consolidées par le chef de file dans un rapport financier finalisé après la date limite fixée seront automatiquement intégrées au rapport consolidé suivant. Si un projet ne respecte pas une date limite parce que les frais déclarés par les partenaires ont été présentés en retard, validés en retard par son CPN et/ou consolidés par le chef de file après la date limite, l'ensemble du rapport financier sera automatiquement reporté à l'échéance suivante.

Tous les partenaires de projets ne sont pas tenus de déclarer leurs frais à chaque date limite, mais chacun doit les déclarer au moins une fois avant la soumission du premier rapport d'avancement annuel, et au moins une fois par an les années suivantes.

Si un partenaire de projet prévoit de n'utiliser qu'une seule échéance par an pour déclarer ses frais, il fera en sorte qu'un **montant maximal du budget soit déclaré à cette occasion**, afin de justifier le plus clairement possible ses objectifs financiers annuels. Et cette procédure bénéficie au projet, car elle facilite considérablement l'atteinte des objectifs de dépenses prévus dans le formulaire de candidature. **L'objectif financier est l'un des indicateurs de performance du projet** ; il est revu chaque année.

Si un partenaire de projet décide de ne faire qu'une seule remontée de dépenses par an, au 31 janvier de chaque année, il lui est requis de finaliser et de soumettre le rapport financier via la plateforme EEP **avant la soumission du rapport d'avancement annuel** afin que le montant déclaré puisse être pris en considération dans le rapport d'avancement annuel suivant. Même si le rapport d'avancement annuel devant être soumis au 31 janvier de l'année N+1 couvre les activités mises en œuvre entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre de l'année N, la section financière du rapport d'avancement annuel prendra également en compte tous les rapports financiers soumis par les partenaires de projets (et consolidés par le Chef de file) **avant la soumission du rapport d'avancement annuel de l'année N+1.**

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 9/27

Les partenaires de projet peuvent décider de modifier la fréquence de reporting durant la phase de mise en œuvre, sous réserve que cette démarche respecte le plan de travail du projet et contribue à l'atteinte des objectifs de performance du projet. Cette modification devra être mise en place en accord avec le CPN concerné et le SC. Le plan de suivi pourra ensuite être adapté à leur meilleure convenance.

Si un ou plusieurs partenaires ne soumettent pas le nombre minimal de rapports financiers, **l'AG sera en droit de suspendre provisoirement les paiements du projet tant que ce problème n'est pas résolu.**

#### b) Procédure

Le processus de déclaration est **100 % électronique** et s'effectue directement sur la plateforme EEP, dans laquelle le projet (chaque partenaire de projet et son CPN) et l'Assistance Technique doivent directement travailler.

Les déclarations des partenaires doivent toujours être consolidées et soumises au Programme par le partenaire chef de file (conformément au principe du partenaire chef de file). Le partenariat devrait donc fixer une série de délais internes entre le chef de file et chaque partenaire pour respecter les délais du Programme mentionnés ci-dessus pour la soumission des demandes de financement. De ce fait, il incombe à chaque partenaire de fixer avec son propre CPN des délais internes en conséquence.

Afin de vérifier les dépenses déclarées dans le rapport financier via la plateforme EEP, le CPN de chaque partenaire devra recevoir une documentation détaillée basée sur l'application des normes de la législation européenne, nationale et du Programme en vigueur. En effet, le CPN devra bien effectuer **la vérification sur 100 % des dépenses des dépenses déclarées**, et ce même si seuls les montants consolidés doivent être indiqués par le partenaire sur la plateforme.

Le CPN et les partenaires de projet devront convenir des modalités exactes de transmission de cette documentation, qui doit être intégralement vérifiée en dehors de la plateforme EEP et dans les délais fixés par le Programme.

L'une des obligations de chaque partenaire individuel du projet est la tenue d'une comptabilité séparée ou d'un code de comptabilisation adéquat pour toutes les transactions liées au projet, sans préjudice des règles comptables nationales. En conséquence, même si la déclaration de dépenses sur la plateforme EEP s'effectue sous forme de montants consolidés par ligne budgétaire, chaque partenaire de projet est tenu de mettre en place un **système de comptabilité adéquat** permettant au CPN et aux auditeurs de vérifier en détail les dépenses déclarées.

Le rapport financier se compose d'une **déclaration simplifiée des dépenses** et ne contient aucune information détaillée au niveau des activités. Elle doit cependant permettre d'établir un lien général entre les coûts et les activités. Le CPN doit pouvoir vérifier le lien entre les frais déclarés et les activités réalisées, ainsi que la cohérence globale entre le rapport financier et le formulaire de candidature.

Dans le cadre de ses responsabilités, le chef de file doit s'efforcer de garder une vision globale de la mise en œuvre du projet. Ainsi, lorsque tous les rapports financiers des partenaires disponibles ont été vérifiés par leurs CPN respectifs, les dépenses du projet doivent être consolidées par le chef de file dans un rapport financier du projet, et soumis par le biais de la plateforme EEP.

Dans des cas justifiés, lorsque la totalité ou une partie des coûts déclarés par les partenaires ne sont pas jugés conformes au formulaire de candidature ou aux règles internes du projet (par exemple sur l'usage de la flexibilité), le chef de file peut soit décider de ne pas intégrer le rapport financier du partenaire au rapport financier du projet, soit demander au partenaire de réviser son rapport en conséquence, en fonction du délai imparti.

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 10/27

**Le partenaire Chef de file et son CPN ne sont toutefois pas tenus de révéifier l'éligibilité des dépenses déclarées par les autres partenaires du projet.**

Les rapports financiers du projet auront une seule et même date limite, qui dépendra de la date à laquelle le Chef de File validera la demande groupée dans la plateforme électronique d'échange (EEP).

### c) Modèles de documents

Le rapport financier se compose des documents suivants :

- Déclaration de dépenses et rapport financier du partenaire (ultérieurement : « rapport financier du partenaire »)
- Certificat du CPN et check-list(s) (par partenaire)
- Rapport financier consolidé du projet (ultérieurement : « rapport financier du projet »)

Le **rapport financier du partenaire** doit être créé par chaque partenaire déclarant des frais à une date limite donnée. L'objectif du rapport financier du partenaire est de déclarer toutes les dépenses éligibles engagées et acquittées par le partenaire pour que le Programme puisse rembourser le montant FEDER correspondant.

Les coûts doivent être introduits dans l'EEP par le partenaire par le biais d'une liste de dépenses.

Le rapport financier du partenaire contient une déclaration des dépenses du partenaire où figurent les montants globaux des dépenses par ligne budgétaire pour une période et un module de travail donnés. Le rapport financier du partenaire contient également une synthèse générale des dépenses déclarées par ligne budgétaire et par module de travail, ainsi que des rubriques spécifiques démontrant le lien entre les dépenses déclarées et les activités menées ou les résultats obtenus.

Le **certificat du CPN** et la check-list **associée** seront directement remplis par le CPN sur la plateforme EEP. Il y aura 3 catégories de check-lists selon que la vérification du CPN est :

1. un contrôle administratif standard du rapport financier du partenaire ;
2. un contrôle administratif sur place ;
3. un contrôle physique sur place ;

Des précisions concernant les outils et les procédures à mettre en œuvre par les CPN seront fournies séparément.

Une fois tous les rapports financiers des partenaires et leurs certificats et check-lists des CPN respectifs déposés, le chef de file consolidera ces informations au sein d'un **rapport financier du projet**.

## 2. Rapport d'avancement annuel

### a) Soumission d'un rapport d'avancement annuel

Le rapport d'avancement annuel doit être soumis une fois par an. Ce rapport doit couvrir la période du 01/01 au 31/12 de chaque année N et être soumis par le chef de file via la plateforme EEP au plus tard le **31 janvier de chaque année N+1**.

Le respect de cette date butoir est d'une importance cruciale pour le projet et le Programme. En effet, c'est par le biais du rapport d'avancement annuel que le projet démontrera officiellement **son respect des objectifs de performance**, et c'est uniquement d'après l'analyse du dernier rapport d'avancement annuel soumis que le SC procèdera à l'analyse des performances. En l'absence du rapport d'avancement annuel attendu, le SC utilisera les données du précédent rapport d'avancement annuel pour réaliser l'**analyse des performances**, ce qui augmentera fortement les chances qu'un projet soit considéré peu performant et fasse l'objet de mesures **correctives (voir paragraphe C ci-dessous)**.

Si un partenaire de projet prévoit de n'utiliser qu'une seule échéance par an pour déclarer ses dépenses, il fera en sorte qu'un montant **maximal du budget soit déclaré à cette occasion, afin de justifier le plus clairement possible ses objectifs financiers annuels**. Si un partenaire de projet décide de ne faire qu'une seule déclaration par an, au 31 janvier de chaque année, il lui est requis de finaliser et de soumettre le rapport financier via la plateforme EEP **avant la soumission du rapport d'avancement annuel** afin que le montant déclaré puisse être pris en considération dans le rapport d'avancement annuel suivant. Même si le rapport d'avancement annuel devant être soumis au 31 janvier de l'année N+1 couvre les activités mises en œuvre entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre de l'année N, la section financière du rapport d'avancement annuel prendra également en compte tous les rapports financiers soumis par les partenaires de projets (et consolidés par le Chef de file) **avant la soumission du rapport d'avancement annuel de l'année N+1**. L'année de soumission du premier rapport d'avancement annuel sera convenue entre le partenariat et le Secrétariat Conjoint, et spécifiée dans le plan de suivi du projet. Cette information dépendra de la date d'approbation du projet.

#### **b) Procédure**

Chaque année, les projets rempliront un **rapport d'avancement annuel** qui présentera les principales réalisations de l'année écoulée. Le rapport d'avancement annuel sera axé sur la progression globale du projet et contiendra des informations détaillées sur **les livrables produits, les réalisations et les résultats** obtenus par le projet durant la période visée, ainsi qu'une synthèse de sa **situation financière**.

Le chef de file est chargé de la rédaction et de la soumission du rapport d'avancement annuel (et d'une liste de toutes les annexes pertinentes) sur la plateforme EEP, mais tous les partenaires contribuent en fournissant toutes les informations pertinentes et de qualité nécessaires pour compléter le rapport. Les annexes liées au rapport d'avancement annuel lui-même doivent être envoyées au SC par voie électronique (e-mail, clé USB, CD-Rom ou autre).

Une **synthèse de l'avancement financier** du projet sera automatiquement mise à disposition du chef de file via la plateforme EEP et reprendra le cumul des coûts déclarés et acquittés à la fin de la période visée. Dans le rapport d'avancement annuel, le partenaire chef de file est tenu de veiller à la **cohérence entre les informations financières et les informations liées aux activités du projet**, ainsi qu'à la conformité de l'avancement du projet (tel qu'indiqué dans le rapport) **au regard de ses objectifs initiaux** (tels que prévus dans le Formulaire de Candidature). En cas de manque de cohérence entre les informations financières et les informations liées au contenu et/ou en cas de déviation par rapport aux objectifs initiaux prévus dans le formulaire de candidature, le partenaire chef de file est tenu de fournir des explications et justifications exhaustives et détaillées dans le rapport d'avancement annuel.

Le SC doit effectuer une évaluation qualitative du rapport d'avancement **et, si nécessaire, demander des précisions**. Le rapport d'avancement annuel doit également garder une traçabilité complète du suivi continu assuré par le Programme.

**Le rapport d'avancement annuel sera le seul outil officiel qui permette au projet de démontrer les progrès accomplis en termes de réalisation des objectifs de performance prévus** (livraison des réalisations et des résultats du projet et atteinte des objectifs financiers).

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 12/27

Compte tenu de l'étroite corrélation entre la performance du Programme et celle des projets, les rapports d'avancement annuels des projets seront la principale source utilisée par le Programme pour rédiger les rapports de mise en œuvre et d'avancement du Programme, qui sont envoyés chaque année à la Commission Européenne.

En conséquence, la non-transmission dans les délais du rapport d'avancement annuel ou la non-obtention des objectifs annuels du projet (y compris financiers) peut conduire à une sous-performance du projet.

Le cadre de performance du projet est réexaminé tous les ans grâce à la soumission du rapport d'avancement annuel. Les objectifs annuels du projet sont indiqués dans le Formulaire de Candidature (plan de travail et calendrier).

La première évaluation de la performance d'un projet sera effectuée au moment de la soumission de son premier rapport d'avancement annuel. Le SC évaluera la performance du projet en établissant une **moyenne entre le taux cumulé d'atteinte des indicateurs de réalisations et le taux cumulé d'atteinte des objectifs financiers**.

Mais même si un certain nombre de mesures préventives sont mises en place, il est néanmoins possible que les projets ne parviennent pas à atteindre les objectifs prévus pour une année donnée. Si le projet n'atteint pas ces objectifs de performance, il recevra un **premier avertissement** du Programme. Aucune mesure corrective ne sera prise. L'avertissement peut intervenir au cours de n'importe quelle année de mise en œuvre du projet. Par conséquent, si un projet atteint ses objectifs de performance pour l'année 1, mais pas pour l'année 2, il recevra un avertissement durant l'année 2.

Si un projet a déjà reçu un premier avertissement et se montre sous-performant pour la seconde année consécutive, le Programme mettra en place une série de mesures correctives qui donneront lieu à un ou plusieurs plans d'exception.

Si un projet ne présente pas le rapport d'avancement annuel dans les délais impartis, l'Autorité de Gestion est en droit d'**interrompre tout paiement dû au projet** jusqu'à la remise du rapport d'avancement annuel au SC.

### c) Modèles de documents

Le processus de soumission du rapport d'avancement annuel est 100 % électronique et doit être effectué via la plateforme EEP.

Le rapport d'avancement annuel est composé de deux parties :

- L'avancement en matière de contenu
- L'avancement financier

L'avancement en matière de contenu du projet sera renseigné par le chef de file avec l'aide de tous les autres partenaires. Des informations détaillées seront fournies concernant les activités entreprises dans le cadre de chaque module de travail, ainsi que les livrables, réalisations et résultats obtenus. Le projet devra également expliquer et justifier toute déviation par rapport au Formulaire de Candidature et garder une traçabilité complète de son avancement.

L'avancement **financier** ne nécessite aucun rapport supplémentaire de la part du Chef de File. Il est automatiquement accessible sur la plateforme EEP grâce à la consolidation des remontées de dépenses soumises par le projet pendant la période visée et enregistrées dans le système. Cependant, le Chef de File est tenu de veiller à la cohérence entre les informations financières et les informations liées au contenu du projet, ainsi qu'à la conformité des progrès réalisés par le projet (tels qu'indiqués dans le rapport) au regard de ses objectifs initiaux (tels que prévus dans le Formulaire de Candidature).

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 13/27

## C. Anticipation et gestion des problèmes

Les projets doivent avoir **une approche systémique de la gestion des risques**. Un risque peut être décrit comme un événement ou une série d'événements pouvant impacter l'atteinte des objectifs d'un projet, cet impact pouvant être positif ou négatif et être perçu comme une menace, ou au contraire comme une opportunité. Devoir faire face à des risques est inévitable pour quiconque gère un projet. Conformément à la logique du Programme, les projets sont des accélérateurs de changement, mais le changement est synonyme d'incertitude et donc de risque.

Pour que les projets puissent anticiper et se protéger contre les risques potentiels, ces risques seront déjà **identifiés dans le Formulaire de Candidature**. Une fois la candidature acceptée la **stratégie** de gestion des risques fournie par le Programme sera l'outil principal du suivi de ceux-ci. Après l'approbation, lors de la **réunion d'initialisation** avec le projet soutenu, l'approche du projet en matière de risques et de gestion des risques sera examinée.

Certaines **marges de tolérance** sont autorisées à l'échelle du Programme pour un certain nombre d'aspects liés à la réalisation des projets et décrits plus en détail ci-dessous :

### 1. Tolérance en matière de délais de réalisation

Le Formulaire de Candidature de chaque projet approuvé contient un planning détaillé des produits et réalisations prévus. Ces informations sont contractuelles dans la mesure où les projets sont tenus de les fournir d'après le Formulaire de Candidature.

Grâce au plan de suivi, les informations fournies par le Formulaire de Candidature sont organisées par le projet et le Programme en vue d'identifier les jalons essentiels à la bonne exécution du projet. Elles permettront une gestion efficace et productive du projet et du suivi du Programme. Ces jalons représentent les limites au-delà desquelles un impact est possible sur la réalisation du projet dans les délais.

Tout délai accordé pour l'accomplissement des livrables et des réalisations doit permettre d'atteindre les jalons suffisamment à temps pour mener le projet à bien.

#### ○ Exemple

Si un élément de projet doit être livré deux mois avant la date de fin d'un module de travail (ayant été défini comme l'un des jalons du projet), mais est finalement livré deux mois plus tard sans affecter la livraison dans les temps du module de travail, le retard restera dans les limites de la marge de tolérance du Programme.

Cependant, si un retard dans l'atteinte d'un jalon aboutit à l'impossibilité de livrer dans les temps, une modification du Formulaire de Candidature demandant une prolongation de la durée du projet peut être nécessaire (plan d'exception à mettre en place, p. ex. Formulaire de Candidature révisé à soumettre à l'approbation du CS).

## 2. Tolérance en matière de respect du budget

Le formulaire de candidature contient un budget détaillé par partenaire et par projet. Au niveau des projets, le budget est organisé par ligne budgétaire et par activité. Au niveau des lignes budgétaires, des modules de travail et du budget des partenaires, les projets ont la possibilité de déclarer **jusqu'à 20 % de plus** que l'enveloppe initiale, à condition que l'écart soit compensé par une baisse équivalente dans le même poste budgétaire (règle de flexibilité – il n'est pas nécessaire de modifier le Formulaire de Candidature). Cette règle de flexibilité ne s'applique pas au Module de Travail 0 (frais de préparation) étant donné que la somme forfaitaire FEDER versée en remboursement des frais de préparation est fixe et ne peut être modifiée.

Si un projet nécessite une réaffectation budgétaire plus importante dépassant les 20 % de marge, un plan d'exception sera mis en place (modification technique via la plateforme EEP – approbation du CS non nécessaire). Cette action ne devrait pas avoir d'incidence sur le nombre et la nature des résultats prévus.

En cas de modification financière majeure (dotation FEDER plus élevée, etc.), un plan d'exception sera mis en place (modification majeure du Formulaire de Candidature, à approuver par le CS). Ce type de modification peut avoir une incidence considérable sur l'atteinte des résultats du projet.

## 3. Tolérance en matière de livraison des réalisations

La marge de tolérance du Programme quant au nombre et à la nature des réalisations à atteindre par les projets est limitée. Si une ou plusieurs réalisations du projet ne peuvent être atteintes, un plan d'exception doit être mis en place au cas par cas (modification majeure du Formulaire de Candidature, réduction du FEDER ou interruption du projet, qui devront être décidées et approuvées par le CS).

### D. Gestion des déviations du projet

Les projets approuvés signent un contrat de subvention qui les engage à produire un certain nombre de réalisations dans le temps imparti et dans les limites du budget alloué (cadre contractuel). Ces points figurent dans le formulaire de candidature, dans lequel les projets identifient les **réalisations et les livrables** à produire au cours d'une **période donnée** et avec un budget **donné**. À ce titre, toute déviation par rapport à ces dispositions contractuelles (s'il dépasse la marge de tolérance acceptable décrite ci-dessus) peut donner lieu à des plans d'exception.

Afin d'éviter autant que possible le recours à des plans d'exception, le projet et l'assistance technique (AT) devront identifier **des jalons** liés à l'exécution des dispositions contractuelles, afin d'assurer un suivi et une intervention gérables aux étapes cruciales de l'exécution du projet.

**Le jalon est un moment clé de la mise en œuvre du projet.** Les jalons seront définis dans le plan de suivi, dans lequel les projets et l'AT identifieront les **moments clés de la mise en œuvre** (les jalons), les **principales mesures de suivi préventif** (contact annuel) et les **principaux délais administratifs** (rapports financiers ; rapport d'avancement annuel) afin d'assurer une gestion sécurisée du projet grâce à un suivi régulier et préventif.

La définition d'une série de jalons dans le plan de suivi fait partie d'un ensemble d'actions d'animation visant à assurer un suivi préventif du projet.

L'**examen des jalons** est effectué par l'Assistance Technique et peut prendre la forme d'une rencontre physique, d'une conférence téléphonique ou d'un contact par écrit, selon les besoins. Il permettra d'assurer un suivi préventif plutôt que curatif, et sera un outil précieux pour le Programme en vue d'assurer la performance des projets et du Programme. Une fois le jalon atteint, le SC assurera grâce à l'examen des jalons la traçabilité de l'étape atteinte.

## 1. Traitement des déviations

Si un projet s'éloigne du plan de suivi envisagé, la décision d'accepter la déviation ou de mettre en place une intervention « modérée » ou une intervention « forte » sera prise en plusieurs étapes :

1. Détection de la déviation
2. Évaluation de la déviation
3. Appréciation des seuils de tolérance

### a) Détection de la déviation

Dans le cadre du suivi continu des projets, l'AT (le SC et l'animateur territorial) assurera un suivi régulier du projet.

Avant l'examen des jalons, un contact informel préalable aura lieu. Ce dernier pourra prendre la forme d'un email informel et peut s'avérer utile pour anticiper d'éventuels problèmes.

Au moment de l'examen des jalons, le SC (avec l'aide de l'animateur territorial) sera informé de manière adéquate par le projet sur les réalisations et livrables obtenus dans le cadre d'un jalon donné.

Si un ou plusieurs problèmes empêchant la bonne réalisation (dans le délai et le budget prévus) d'un(e) ou plusieurs réalisation(s) ou livrable(s) sont détectés par le SC et/ou l'animateur territorial, un contact sera établi pour permettre une évaluation de la déviation.

Si la déviation concerne un partenaire recevant des **aides d'État**, une attention particulière sera portée par le SC afin d'identifier si un des cas mentionnés dans le Manuel du Programme, Fiche d'information 11 Aide d'Etat, IV. E. s'applique.

### b) Évaluation de la déviation

Suite à la détection de la déviation, l'AT procédera à son évaluation. L'évaluation a pour but d'identifier la nature du problème et son impact sur l'exécution du projet.

### c) Appréciation des seuils de tolérance

Une fois la nature du problème détectée, l'AT évaluera si la déviation peut être :

1. Acceptée (pas d'autre action à entreprendre)
2. Traitée dans le cadre d'une intervention « modérée » (un plan d'action sera mis en place)
3. Traitée dans le cadre d'une intervention « forte » (plan d'exception à élaborer)

## 2. Types de mesures à prendre en cas de déviations

En cas de déviation, trois types de mesures pourront être mises en œuvre :

1. **Acceptation de la déviation** (pas d'autre action)
2. **Intervention « modérée »** (plan d'action)
3. **Intervention « forte »** (plans d'exception/ plusieurs niveaux de décision selon le plan)

La déviation peut être **acceptée** si elle n'est pas susceptible d'affecter négativement l'exécution du projet.

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 16/27

L'intervention « **modérée** » vise à traiter les déviations nécessitant la mise en place de mesures spécifiques dans un délai préétabli pour assurer une exécution du projet conforme aux dispositions contractuelles (en termes de réalisations, de délais et de budget). Ceci peut être accompli par le biais d'un **plan d'action** convenu entre le projet et l'AT, et qui pourra prendre des formes différentes en fonction des besoins.

L'intervention « **forte** » consiste en l'adoption d'un ou plusieurs **plans d'exception** (modification technique, modification majeure ou, dans des cas exceptionnels, résiliation du Contrat de Subvention) qui devront être examinés et approuvés au niveau de gouvernance le plus adapté à la nature des déviations détectées.

L'action la plus appropriée sera identifiée en fonction de la déviation détectée. **La décision sera prise au niveau de gouvernance le plus adapté au type d'action envisagé.**

#### a) Plan d'action

Si la déviation peut être traitée par une intervention « modérée », l'AT et le projet conviendront d'un plan d'action spécifique à la déviation détectée. Le plan d'action indiquera le délai imparti pour résoudre la déviation, ainsi que les actions à entreprendre par le projet et l'AT. **Le plan d'action doit avoir pour but d'absorber la déviation au plus tard au moment de l'évaluation de la performance suivante prévue pour le projet.** Par exemple, si une déviation est détectée au mois de juin d'une année N, un plan d'action doit être défini afin de s'assurer que le projet pourra atteindre l'objectif fixé pour le mois de décembre de l'année N.

Tous les plans d'action doivent placer cet objectif au centre de leurs priorités et proposer une feuille de route permettant d'absorber la déviation avant l'analyse de la performance suivante. Les types d'action figurant dans cette feuille de route varieront donc en conséquence.

À l'issue de la période convenue pour le plan d'action, le projet informera l'AT du statut de la déviation. Si la déviation n'a pas été corrigée à l'issue de la période disponible pour le plan d'action, une intervention « forte » peut être mise en œuvre par le biais d'un plan d'exception.

#### b) Plan d'exception

Le Programme, en concertation avec le projet (ou unilatéralement en cas de non atteinte des objectifs de performance) peut décider de mettre en place un plan d'exception, et ce indépendamment de l'éventuelle mise en place ou non d'une intervention modérée.

Le plan d'exception est une intervention « forte » qui aura également un impact sur un ou plusieurs documents contractuels (formulaire de candidature, contrat de subvention, accord de partenariat).

Il existe 3 types de plans d'exception et ces derniers sont adaptés au degré d'importance de la déviation détectée :

- Modifications techniques du Formulaire de Candidature
- Modification majeure du Formulaire de Candidature
- Résiliation du Contrat de Subvention

### 3. Typologie des plans d'exception et des modifications mineures au projet

#### a) Modification technique

Parmi les différents plans d'exception, la modification technique est l'intervention forte la moins structurelle. Elle peut être utilisée pour traiter les déviations qui n'affectent pas négativement les objectifs de performance du projet (sauf en cas de diminution prévue des aides du FEDER – voir cas « d » ci-dessous). Le but de la modification technique est de permettre au projet de changer les moyens utilisés pour atteindre les objectifs fixés, à condition de ne pas en changer le contenu (la seule exception étant la diminution des objectifs de dépenses en cas de baisse du FEDER).

La modification technique peut donc comprendre :

- Des changements dans le contenu des activités ;
- Des changements du nombre, de la nature et de la date de remise des livrables ;
- Des modifications budgétaires excédant les limites de la règle de flexibilité, dans la limite du FEDER total alloué et sans impact sur les allocations budgétaires annuelles ;
- Une baisse du montant total de FEDER ;
- Des changements dans la répartition du budget par semestre dans la mesure où ces changements restent au sein de la même année calendaire
- Des changements dans la répartition du budget par année calendaire en cas de baisse du montant total de FEDER ;
- Des changements au niveau des partenaires observateurs dans le cas où ils ont un impact sur le contenu des activités, le nombre, la nature et la date de production des livrables

En cas de baisse du montant total de FEDER, les changements d'allocations budgétaires annuelles ne peuvent s'appliquer qu'à partir de l'année durant laquelle la modification technique est mise en œuvre et jusqu'à la date de fin du projet (aucune modification de la période qui précède la modification n'est possible). Ces modifications devront être cohérentes et proportionnelles à la baisse du FEDER total demandé. Toutefois, si la modification technique est mise en œuvre au cours des 6 derniers mois du projet, des modifications au niveau des allocations budgétaires annuelles concernant les années antérieures à la modification technique sont tolérées, afin de répondre aux besoins du système (alignement des allocations budgétaires passées par rapport aux coûts déclarés).

#### **Changement dans les descriptions des lignes budgétaires (LB)**

Un type particulier de changements est la modification des descriptions des lignes budgétaires. C'est un changement qui pourrait tout aussi bien tomber dans la catégorie des changements administratifs que des modifications techniques ou majeures. En effet, cela dépend de la nature de la modification dans la description de la LB. Dans la plupart des cas, un changement de description de LB pourrait être considéré comme un changement administratif (ex. le changement est simplement une précision de la description existante) ou une modification technique (ex. cela amène à un changement d'une activité ou d'un livrable).

Dans des cas spécifiques, les changements de description d'une LB peut même amener à un changement de réalisation (ex si cela concerne la LB infrastructure et investissements).

Chaque fois qu'un changement de description BL est nécessaire, le Chef de File doit immédiatement entrer en contact avec le Secrétariat Conjoint pour discuter du cas et trouver la solution la plus appropriée.

Les projets peuvent demander autant de modifications techniques qu'ils le souhaitent, et ce au plus tard deux mois avant la fin de la mise en œuvre du projet (ce qui laisse suffisamment de temps pour traiter la modification technique et éviter d'entraîner des retards affectant la clôture du projet).

Afin d'éviter une charge administrative inutile, il est conseillé aux projets de ne pas soumettre plus d'une modification technique par an. Il appartiendra au SC de statuer sur la nécessité d'une modification technique proposée par le LP.

La modification technique sera directement effectuée par le chef de file sur la plateforme EEP, mais les droits de modification devront avoir été préalablement accordés par le SC.

Le SC évaluera la modification technique et l'approuvera, demandera des amendements/des précisions ou la rejettera.

Une fois la demande approuvée, le Formulaire de Candidature modifié est la nouvelle référence officielle pour le projet, le CPN et toutes les instances en charge du Programme.

### **b) Modification majeure**

Si une déviation est détectée, l'AT, en concertation avec le projet, peut décider d'effectuer une modification majeure. La modification majeure est un plan d'exception plus structurel. Elle peut être utilisée pour gérer les déviations qui ne peuvent être traitées par une modification technique.

La modification majeure peut donc comprendre :

- a. Modifications au niveau des partenaires formels ;
- b. Modification au niveau des partenaires observateurs ayant un impact sur les réalisations ;
- c. Modification de la nature des réalisations ;
- d. Une réduction du nombre de réalisations
- e. Modification de la date de livraison des réalisations ;
- f. Modification de la durée du projet ;
- g. Des changements dans la répartition du budget par année calendaire ;
- h. Une augmentation du budget FEDER du projet.

Bien que les points d. à g. ci-dessus soient mentionnés comme de possibles cas de modification majeure, du fait de l'impact potentiel sur la performance du projet et par conséquent sur celle du Programme, le Secrétariat Conjoint portera une attention particulière à la provision d'arguments solides de justification qui seront examinés au cas par cas.

Toute tentative de détourner les règles liées à la performance qui ferait suite à un mauvais management ou des retards injustifiés ne représentera pas une base suffisante pour légitimer une modification.

En d'autres termes, chacun des changements suivants devra être dûment justifié dans la mesure où la proposition de modification pourrait être perçue comme une tentative d'altérer artificiellement le calcul de la performance :

- Modification du nombre de réalisations et/ou
- Modification de leur date de livraison et/ou
- Modification des allocations budgétaires annuelles

Dans cette optique, **le Secrétariat Conjoint pourra recommander un rejet de la modification.**

De plus, tout changement de la nature des réalisations et/ou demande d'augmentation du budget FEDER du projet (cas « c » et « h » susmentionnés) seront également examinés avec attention. Dans l'hypothèse où le Secrétariat Conjoint constaterait une détérioration du rapport qualité prix (value for money) en comparaison avec ce qui avait été approuvé à l'origine par le Programme, la modification pourra être proposée pour rejet.

**Il convient de remarquer que lorsqu'une ou plusieurs modifications majeures sont opérées, il est fort probable que cela entraîne un ou plusieurs changements relevant des modifications techniques.** Par exemple, une modification de la nature des réalisations (cas « c » des modifications majeures) entraînera très certainement une modification du contenu des activités et de la nature des livrables (cas « a » et « b » des modifications techniques).

La modification majeure sera directement effectuée par le chef de file sur la plateforme EEP, mais les droits de modification devront avoir été préalablement accordés par le SC.

Le SC et le Comité de suivi (CS) devront évaluer la modification majeure. Le CS approuvera ou rejettera la modification majeure. Une fois la demande approuvée, le formulaire de candidature modifié est la nouvelle référence officielle pour le projet, le CPN et toutes les instances en charge du programme.

**Une modification majeure peut également nécessiter des modifications du contrat de subvention et de l'accord de partenariat.**

#### c) Résiliation du Contrat de Subvention

Elle constitue la forme la plus drastique d'un plan d'exception, et sa dernière étape dans les cas où aucune des interventions (modérées et fortes) entreprises n'a permis une réduction satisfaisante de la déviation détectée.

En conséquence, si le projet ne respecte pas ses engagements en termes de délais, de réalisations et de budget, et ce malgré toutes les interventions modérées ou fortes déjà entreprises, **le programme peut décider unilatéralement de déprogrammer le projet** et de résilier le Contrat de Subvention. Cette forme de plan d'exception entraîne le gel de tout remboursement FEDER en souffrance et peut donner lieu à une procédure de recouvrement d'une partie ou de l'intégralité des aides FEDER déjà versées au projet.

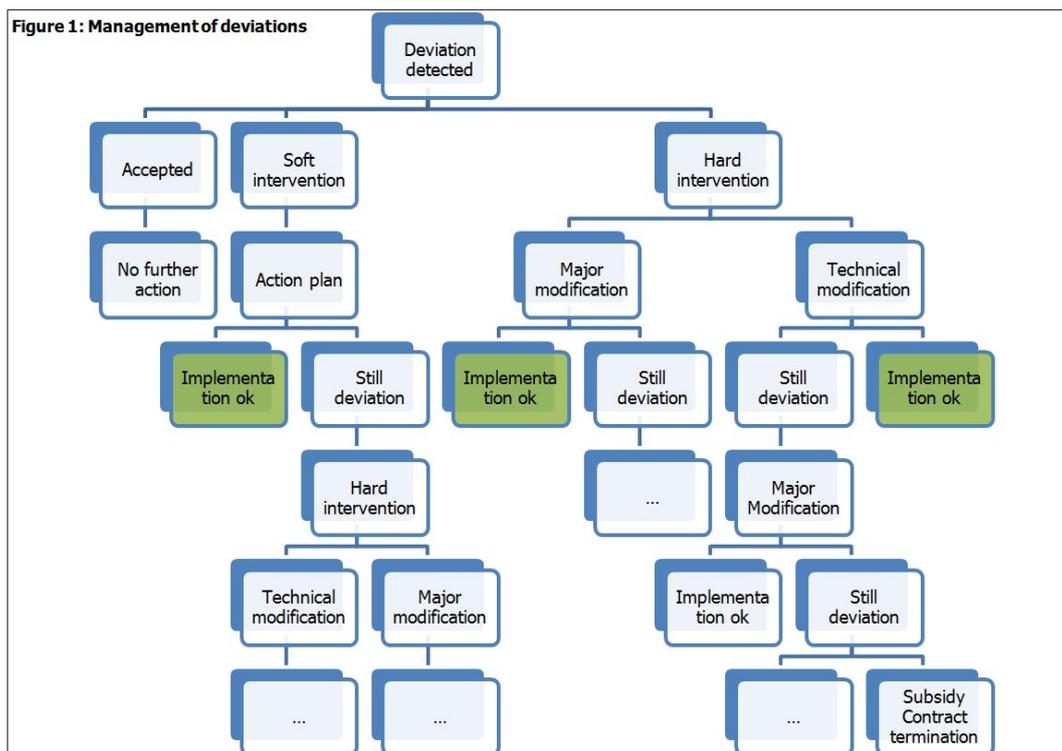
#### d) Modification mineure

Outre les trois types de plans d'exception ci-dessus, des modifications mineures peuvent également être apportées à un projet. Les modifications mineures concernent des modifications de données administratives (ex. : coordonnées d'une personne, coordonnées bancaires, etc.). En cas de modification de l'adresse du bénéficiaire, et si la nouvelle adresse se situe en dehors de la zone du Programme, il pourra être nécessaire de procéder à une modification majeure du formulaire de candidature afin que le critère relatif au partenariat soit réévalué. Les modifications mineures peuvent également porter sur un changement au niveau des partenaires observateurs n'ayant pas d'impact sur les activités, le nombre et/ou la nature des livrables et/ou réalisations.

S'il est nécessaire de procéder à une modification mineure du formulaire de candidature, le Chef de File devra soumettre une demande formelle au SC en mettant en évidence les détails relatifs à la modification demandée. Le SC procédera à la modification dans la plateforme EEP sur la base de la requête du Chef de File et informera le projet lorsque le formulaire de candidature modifié sera disponible.

#### 4. Vue d'ensemble de la gestion des déviations

Le schéma ci-dessous présente une vision d'ensemble de la gestion des déviations :



#### 5. Plans d'exception durant la phase d'initialisation

**En cas de déviation à la fin de la phase d'initialisation** (ex. : l'un des livrables n'est pas rendu à temps), la procédure ci-dessus s'appliquera. Si la déviation ne peut pas être corrigée par une intervention « modérée », le **Comité de Suivi pourra mettre en place unilatéralement des plans d'exception susceptibles d'entraîner, à terme, la résiliation du contrat de subvention.**

En cas d'ajustements opérationnels mineurs du Formulaire de Candidature, une modification sera également possible à la fin de la phase d'initialisation.

#### 6. Plans d'exception durant la phase de mise en œuvre

Dans la mesure où la modification technique couvre déjà la plupart des cas qui étaient considérés comme des modifications majeures lors de la période de programmation 2007-2013 du Programme des 2 Mers, un projet ne devrait en principe pas demander plus d'une modification majeure durant sa phase de mise en œuvre.

Le projet peut demander une modification majeure indépendamment de toute détection de déviations vis-à-vis des jalons. **La modification majeure ne peut pas être demandée pendant les 6 derniers mois de la mise en œuvre du projet.**

**Toutefois, cette période couvrant les 6 derniers mois de la mise en œuvre du projet ne s'applique pas si la modification est requise à la demande du Programme.**

**En cas de déviation vis-à-vis des jalons**, la décision d'entreprendre des interventions « modérées » ou « fortes » sera prise par l'AT en concertation avec le projet. Cependant, si **au moment du rapport d'avancement annuel et de l'analyse annuelle de la performance**, le projet ne fournit pas de preuves suffisantes de conformité au cadre de performance défini dans le formulaire de candidature et le contrat de subvention, **le Comité de Suivi pourra mettre en place unilatéralement des plans d'exception** qui pourront conduire à correction financière basée sur une méthodologie spécifique décrite à la section « mesures correctives ».

La procédure de mesures correctives est décrite ci-dessous.

## E. Analyse de la performance et mesures correctives

### 1. Analyse de la performance

Les mesures « modérées » et « fortes » décrites ci-dessus visent à traiter les déviations constatées dans les projets afin d'éviter une sous-performance des projets. En effet, la performance du projet est réexaminée tous les ans grâce à la soumission du rapport d'avancement annuel.

Si, au moment de l'analyse de la performance, le projet n'atteint pas son objectif de performance, et ce malgré les mesures « modérées » et « fortes » mises en place pour gérer les déviations, une série de mesures correctives peut être déclenchée.

Les objectifs annuels du projet sont énumérés dans le formulaire de candidature (sections « plan de travail » et « calendrier »).

La première analyse de la performance d'un projet sera effectuée au moment de la soumission de son premier rapport de projet annuel.

Une série de mesures préventives sera mise en place pour permettre la réalisation des objectifs de performance du projet. Ces mesures prendront la forme d'actions d'animations organisées par l'AT ; elles seront différentes selon que le projet est en phase d'initialisation ou de mise en œuvre, et sont décrites en détail dans les documents « phase d'initialisation et conclusion des contrats » et « rapports, analyse de la performance et suivi préventif du projet ».

### 2. Mesures correctives<sup>2</sup>

Si, malgré toutes les actions d'animation entreprises par l'AT en concertation avec le projet, ce dernier n'atteint pas les objectifs de performance, il recevra un **premier avertissement** du Programme, sous forme d'une communication officielle envoyée par l'Autorité de Gestion/le Secrétariat Conjoint via la plateforme EEP. Cette communication contiendra l'analyse de la performance du projet et rappellera les règles du Programme concernant les mesures correctives en cas de sous-performance.

Au stade du premier avertissement, le Programme peut proposer toutes les interventions modérées ou fortes qu'il juge utiles pour traiter la déviation (ex. : plan d'action, plan d'exception). Aucune mesure corrective ne sera prise.

---

<sup>2</sup> La procédure ci-dessous ne s'applique pas au niveau de l'AT. Si nécessaire, dans le cadre de l'AT, l'analyse de l'évaluation de la performance sera évoquée lors du Comité de Suivi du Programme. Toute action complémentaire serait alors décidée dans le cadre de ce Comité.

L'avertissement peut intervenir au cours de n'importe quelle année de mise en œuvre du projet. Par conséquent, si un projet atteint ses objectifs de performance pour l'année 1, mais pas pour l'année 2, il recevra un avertissement durant l'année 2.

Si, malgré les actions mentionnées ci-dessus, le projet se montre sous-performant pour la seconde année consécutive, le Programme pourra imposer une série de mesures correctives donnant lieu à un plan d'exception. La méthode décrite ci-dessous s'inspire largement de la méthode appliquée par la CE pour calculer la performance du Programme telle que détaillée dans le Règlement délégué (UE) N°480/2014 de la Commission du 3 mars 2014.

En fonction du degré de sous-performance, les réductions de FEDER suivantes s'appliqueront :

- a. 5 % de l'objectif financier cumulé du projet pour l'année concernée dans le cas d'un coefficient de réalisation/absorption inférieur à 65 %, mais égal ou supérieur à 60 % ;**
- b. 10 % de l'objectif financier cumulé du projet pour l'année concernée dans le cas d'un coefficient de réalisation/absorption inférieur à 60 %, mais égal ou supérieur à 50 % ;**
- c. 25 % de l'objectif financier cumulé du projet pour l'année concernée dans le cas d'un coefficient de réalisation/absorption inférieur à 50 % ;**

La sous-performance est calculée sur la base de la moyenne entre les taux de réalisation cumulés de l'ensemble des indicateurs de réalisations et le taux de réalisation financière cumulé (le « coefficient de réalisation/absorption »).

Le coefficient de réalisation/absorption se calcule de la manière suivante :

- a. la valeur cumulée atteinte pour chaque indicateur de réalisations doit être divisée par les valeurs cibles cumulées respectives pour obtenir un taux de réalisation cumulé exprimé en pourcentage de l'objectif ;
- b. la moyenne des taux de réalisation cumulés pour tous les indicateurs de réalisations doit être calculée. Pour ce faire, si les calculs indiquent un taux de réalisation cumulé supérieur à 100 %, il sera comptabilisé comme égal à 100 %;
- c. la valeur financière cumulée atteinte sera divisée par les valeurs cibles cumulées respectives pour obtenir un taux de réalisation cumulé exprimé en pourcentage de l'objectif ; Pour ce faire, si les calculs indiquent un taux de réalisation cumulé supérieur à 100 %, il sera comptabilisé comme égal à 100 %;
- d. la moyenne entre les taux de réalisation cumulés de l'ensemble des indicateurs financiers et de résultats servira de base à l'application des mesures correctives.
- e. Il convient de noter que dans le cas où les valeurs cibles cumulatives pour tous les indicateurs de réalisation d'une année donnée sont zéro, dans ce cas, l'analyse de performance sera basée UNIQUEMENT sur le taux de réalisation financière cumulé. Il en va de même dans un cas contraire (valeurs cibles financières égales à zéro).

L'exemple suivant devrait clarifier le fonctionnement de la mesure corrective :

Projet WEPS 2 Seas						Mesures correctives	
<b>ANNÉE 1</b>	objectif annuel	objectif cumulé	réalisé cette année	montant cumulé réalisé	performance		
Réalisation A	2	2	2	2	100 %		
Réalisation B	0	0	0	0			
Réalisation C	0	0	0	0			
Dépenses cumulées	50 000 €	50 000 €	30 000 €	30 000 €	60 %		
<b>Performance cumulée - Année 1</b>					<b>80 %</b>	<b>AUCUNE MESURE CORRECTIVE</b>	
<b>ANNÉE 2</b>	objectif annuel	objectif cumulé	réalisé cette année	montant cumulé réalisé	performance		
Réalisation A	10	12	7	9	67,5%		
Réalisation B	5	5	3	3			
Réalisation C	0	0	0	0			
Dépenses cumulées	400 000 €	450 000 €	200 000 €	230 000 €	51%		
<b>Performance cumulée année 2</b>					<b>59,2%</b>	<b>PREMIER AVERTISSEMENT</b>	
<b>ANNÉE 3</b>	objectif annuel	objectif cumulé	réalisé cette année	montant cumulé réalisé	performance		
Réalisation A	0	12	0	9	65,5%		
Réalisation B	8	13	5	8			
Réalisation C	5	5	3	3			
Dépenses cumulées	1 000 000 €	1 450 000 €	200 000 €	430 000 €	30 %		
<b>Performance cumulée année 3</b>					<b>47,75%</b>	<b>FEDER réduit de 25 %</b>	<b>362 500 €</b>
<b>ANNÉE 4</b>	objectif annuel	objectif cumulé	réalisé cette année	montant cumulé réalisé	performance		

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 - 24/27

Projet WEPS 2 Seas						Mesures correctives
Réalisation A	0	12	0	9	73,86%	
Réalisation B	2	15	2	10		
Réalisation C	5	10	5	8		
Dépenses cumulées	1 000 000 €	2 087 500 €	1 200 000 €	1 630 000 €	78%	
<b>Performance cumulée année 4</b>					<b>75,93%</b>	<b>AUCUNE MESURE CORRECTIVE</b>

Si une mesure corrective est appliquée, il appartient au projet de proposer une répartition juste et cohérente de la réduction des aides FEDER.

Au niveau des modules de travail, la réduction devrait en principe se concentrer sur le module qui n'a pas livré les réalisations ou respecté les objectifs de dépenses prévus. Il en va de même au niveau des partenaires, la réduction devrait se concentrer sur le ou les partenaires de projet chargés de livrer les réalisations non livrées et/ou sur le ou les partenaires de projet responsable de la sous-performance financière. Comme souligné plus haut, le projet est libre de proposer une répartition juste et cohérente de la réduction des aides FEDER.

Si le projet ne parvient pas à un accord sur la définition d'une répartition juste et cohérente de la réduction des aides du FEDER, l'AG/le SC appliqueront le même pourcentage de réduction au budget de chaque partenaire. Ainsi, la réduction reflètera au moins le poids pesé par chaque partenaire dans le budget du projet. Il convient de remarquer que pour que le projet puisse atteindre le montant exact de réduction décidé par le Programme, ce dernier peut appliquer une réduction arrondie au chiffre supérieur au partenaire dont le budget est le plus conséquent.

### 3. Facteurs externes entraînant une actualisation du calcul

Les facteurs externes contribuant à de graves manquements en termes d'atteinte des objectifs seront considérés au cas par cas, et pourront nécessiter des décisions spécifiques de la part du Comité de suivi. La correction forfaitaire décrite ci-dessus peut être réduite jusqu'à 50 % en tenant compte de l'importance du rôle joué par ces facteurs externes dans ces graves manquements. La réduction de la mesure corrective est soumise à la décision des Autorités du Programme.

Ce qui suit est une liste non exhaustive des cas pouvant être considérés comme cas de force majeure :

- Faillite d'un ou plusieurs partenaires ;
- Perte d'un ou plusieurs partenaires suite à la fermeture de l'organisation en cas de réforme administrative majeure ;
- Conditions macro-économiques défavorables et imprévues dans l'UE entraînant des restrictions budgétaires importantes et imprévues (ex. : une forte révision des prévisions de croissance du PIB d'une année N par rapport à la croissance de PIB prévue lors de la soumission du projet) ;
- Une fluctuation extrême et imprévue du taux de change £/ € ;
- Des conditions climatiques imprévues et exceptionnelles retardant ou empêchant la livraison d'une ou plusieurs réalisations de projet (notamment en cas d'investissements).

Fiche d'information N°6

Mise en œuvre du projet: livrer les réalisations prévues, atteindre les objectifs du projet et apporter le changement attendu

13/10/2022 – 25/27

Dans tous les cas mentionnés ci-dessus, il appartient au projet de prouver l'existence du ou des facteurs externes et son/leur impact sur la mise en œuvre du projet.

## F. Procédure de plainte durant la mise en œuvre du projet

Les plaintes à l'encontre d'une décision du Comité de Suivi, de l'Autorité de Gestion et/ou du Secrétariat Conjoint du Programme durant la mise en œuvre du projet sont traitées comme suit :

- Seul le Chef de File du projet peut déposer une plainte. Les éventuelles plaintes des partenaires de projet doivent passer par le partenaire chef de file.
- Les deux parties impliquées dans la procédure de plainte devront tout mettre en œuvre pour régler à l'amiable tout litige survenant entre elles durant la mise en œuvre du projet et l'application du contrat de subvention.
- Les plaintes doivent être soumises par écrit (courrier postal ou e-mail) au Secrétariat Conjoint dans les 3 semaines suivant la notification d'une décision. La partie doit répondre à une demande de règlement à l'amiable dans les 3 semaines. Si aucun accord à l'amiable n'est trouvé, le litige peut, d'un commun accord entre les parties, être renvoyé pour conciliation au comité des plaintes, composé du président du Comité de Suivi (en poste au début de la procédure de plainte), de l'Autorité de Gestion et du Secrétariat Conjoint.
- En cas d'échec de la procédure ci-dessus chaque partie pourra soumettre le litige au tribunal. La juridiction compétente est, comme indiqué dans le contrat de subvention, Lille (France). Des précisions et des formulaires de plaintes spécifiques devraient être publiés ultérieurement.

Les plaintes concernant le contrôle de premier ou deuxième niveau doivent être déposées contre l'Autorité Nationale responsable selon la législation nationale applicable.

Cette procédure de plainte est sans préjudice de tout mécanisme ou processus de redressement judiciaire existant au niveau national.

### III. Où trouver de l'aide à cette étape de votre projet ?

Pendant la réalisation du projet, votre **principal point de contact** avec le Programme des 2 Mers est **le Secrétariat Conjoint**. Tout au long de votre projet, il suit vos activités **au jour le jour**. Plus concrètement :

- Il vous explique les règles et procédures du Programme et vous apporte conseils et astuces pour mener à bien votre projet ; Il vous apporte aide et conseils aux différentes étapes de votre projet ;
- Après l'approbation du projet, il vous aide à améliorer votre plan de travail en y ajoutant des jalons ; Il décide avec vous des délais de présentation des remontées de dépenses/du rapport d'avancement annuel et organise avec vous le contact annuel projet/Programme ;
- Il communique avec vous en vue d'anticiper/d'empêcher toute déviation du projet ; Il vous aide à évaluer les risques et les solutions envisageables pour la livraison de chacun des jalons ;
- Il assure le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du projet afin d'assurer le respect du planning initialement approuvé ; Il évalue le rapport d'avancement annuel, le rapport financier et les remontées de dépenses ;

Les **animateurs territoriaux** vous aident également pendant la mise en œuvre du projet :

- Il participe à la réunion de lancement et aux contacts annuels projet-Programme ;
- Il vous aide pendant la mise en œuvre du projet, conformément à votre plan de travail ;
- Il aide le SC à assurer un suivi en continu et préventif sur le terrain ;
- Il vous aide à résoudre efficacement les problèmes imprévus ;
- Il vous aide à rédiger vos plans d'exception.