

0 RÉSUMÉ

0.1 Introduction

- 0.1.1 Le présent document est le Rapport final sur le Volet 10 (WP10) de l'Évaluation ex post des programmes de la politique de cohésion 2000-2006 financés par le Fonds européen de développement régional (FEDER) dans les régions éligibles aux objectifs 1 et 2 de la Commission européenne, Direction générale de la politique régionale. L'intitulé du Volet 10 est « Rentabilité : coûts unitaires de grands projets ».
- 0.1.2 Les principaux objectifs de l'Étude du Volet 10 étaient (1) de procéder à une évaluation ex post de la performance (dépassements de coûts et retards) des grands projets infrastructurels et des investissements productifs cofinancés par le FEDER à partir d'un échantillon représentatif ; (2) de préparer une base de données de coûts unitaires de référence et de caractéristiques de projet afin d'aider la Commission à apprécier les futures demandes de financement de projet ; et (3) de mettre au point un outil basé sur Excel reprenant les données de projet recueillies pendant l'étude du Volet 10 (pouvant être renseigné avec les données d'autres projets infrastructurels financés par la Commission européenne) afin de faciliter l'appréciation et l'évaluation des projets futurs.
- 0.1.3 Suit un bref résumé des conclusions ainsi que les principaux messages et recommandations issus de notre Étude du Volet 10, dont notamment notre évaluation de l'échantillon de 155 grands projets financés par le FEDER.¹

0.2 Le contexte de l'évaluation de haut niveau avant et après le Volet 10

- 0.2.1 Notre analyse de la littérature universitaire et des études professionnelles pertinentes existantes a révélé un important corpus de recherches sur les causes des dépassements de coûts et retards et sur leur tendance à varier d'un pays et d'un secteur à l'autre en termes de grandeur et d'échelle. En particulier, un « biais optimiste » dans les prévisions de projet, et d'autres difficultés concernant l'estimation des coûts de projet, sont largement reconnus. De la même manière, le manque de données de projet de bonne qualité est généralisé, ce qui rend difficile l'utilisation de données de référence comme fondement des prévisions.
- 0.2.2 Pour ces raisons, procéder à une estimation des coûts, une appréciation de projet et une évaluation consistantes est et restera un domaine de responsabilité critique pour les agences publiques qui reçoivent des financements de l'Union européenne. À cet égard, la disponibilité de données de référence fiables et cohérentes sur les coûts unitaires de projet pourrait constituer un outil utile en vue d'améliorer le processus d'appréciation et d'évaluation. Toutefois, à quelques exceptions près, il n'existe pas de base de données des coûts infrastructurels à jour et pertinente.² Quelques données de référence de haut niveau sur le coût total étaient disponibles, mais il y avait des problèmes concernant la définition des coûts unitaires et la comparabilité des données en général. (Les références que nous avons trouvées sont présentées dans l'Annexe I de ce rapport.)

¹ Noter que les travaux entrepris pour produire ce rapport ainsi que les précédents rapports du Volet 10 ont bénéficié des conseils réguliers de trois experts externes. Ces experts étaient le professeur Bent Flyvbjerg, M. Jacques Timmermanns et M. Nigel Grout. Les éventuelles erreurs ont été commises par l'équipe de projet et non par nos experts externes.

² L'exception la plus remarquable concerne la base de données ROCKS de la Banque Mondiale pour les grands projets autoroutiers.

- 0.2.3 L'un des objectifs de la DG Régio concernant le Volet 10 était de créer une base de données des coûts de projets infrastructurels, qui pourrait fournir des données de référence fiables ou consistantes sur les coûts en vue de l'appréciation et l'évaluation des grands projets futurs. Nous espérons donc que la base de données que nous avons construite et l'analyse que nous avons réalisée constituent des premières étapes utiles dans l'établissement de cette base de données et, peut-être, une base utile pour les travaux futurs dans ce domaine.
- 0.2.4 Néanmoins, la DG Régio pourrait également envisager une coopération avec les institutions financières européennes, comme la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), afin d'améliorer l'étendue et la qualité de la base de données et, à son tour, la qualité de l'appréciation et de l'évaluation des projets pour toutes les parties, y compris la DG Régio.
- 0.2.5 De la même manière, l'élaboration d'une série de définitions (sectorielles) « généralement admises » des coûts unitaires pour les grands projets infrastructurels pourrait beaucoup contribuer à la disponibilité de données de référence comparables. La DG Régio pourrait s'en charger en conjonction avec ces autres institutions européennes de financement de projet. De plus, l'adoption générale par les ministères nationaux, les agences de planification et les organismes d'exécution de projet des États membres de l'Union européenne pourrait, à son tour, conduire à des améliorations de la planification, de l'appréciation, du suivi et de l'évaluation des projets (aussi bien au niveau des États membres que de l'UE).
- 0.2.6 Pour les besoins du Volet 10, nous avons mis au point une approche à trois niveaux (Niveau 1 à 3) pour la définition des indicateurs de coûts unitaires pour refléter divers degrés de ventilation des coûts. Le but était ici de reconnaître que les coûts unitaires de référence ne sont utiles que s'ils reflètent avec précision le coût moyen de composantes de projet suffisamment ventilées. Si la DG Régio poursuit l'élaboration d'un ensemble commun d'indicateurs de coûts unitaires, ceux-ci pourraient être définis conformément à l'approche à trois niveaux mise au point dans ce Rapport.

0.3 Collecte de données et limites

- 0.3.1 Comme indiqué précédemment, on nous avait demandé d'incorporer dans notre Étude une évaluation de 155 grands projets (115 projets infrastructurels et 40 investissements productifs). Les informations nécessaires pour ces évaluations étaient, cependant, plus difficiles à acquérir auprès des États membres que nous l'avions anticipé à l'origine. Toutefois, ceci était dû en grande partie au fait que les informations nécessaires pour donner des valeurs à nos indicateurs de coûts unitaires ne sont pas des informations que les États membres sont tenus de soumettre à la Commission européenne pour recevoir des fonds ou pour faciliter l'évaluation ex post.³
- 0.3.2 Les résultats de nos travaux de collecte de données sont présentés de manière sommaire dans le **Error! Reference source not found.** ci-dessous, et sont repris de manière plus détaillée à la section **Error! Reference source not found.** de ce Rapport.

³ À cet égard, le Volet 10 représente une première étape de ce nouvel aspect du suivi des grands projets.

Tableau 1: Résumé des résultats de la collecte de données

Nombre de projets	Total	Projets infrastructurels	Investissements productifs
Taille de l'échantillon cible	155	115	40
Projets sur lesquels des données ont été demandées	173	128	45
Projets non terminés	26	16	10
Retours de données reçus	96	66	30

0.3.3 Les implications directes de ce taux de réponse relativement mauvais sont (i) une taille d'échantillon réduite et (ii) un échantillon de projets infrastructurels dans lequel les projets routiers et ferroviaires sont surreprésentés. Cette situation a également une implication indirecte : l'effet limiteur sur l'étendue et la profondeur de l'analyse statistique possible pour le Volet 10. Nous pensons cependant que l'analyse statistique a été davantage compromise par l'étendue et la qualité des informations mises à disposition que par le biais sectoriel.

0.3.4 Dans le cadre des programmes 2000-2006 du FEDER dans les régions éligibles aux objectifs 1 et 2, 271 grands projets ont été adoptés pour les 11 États membres qui faisaient l'objet de l'Étude du Volet 10. Les estimations de dépenses impliquées dans ces projets tournaient autour de 33 milliards d'euros au total, dont 15 milliards d'euros environ devait être la contribution du FEDER. L'échantillon de 96 grands projets analysé dans ce rapport représente donc environ 35 % du total de 271 projets financés par des fonds structurels européens pendant la période de l'étude.

0.4 Analyse des retards prévus

0.4.1 Le **Error! Reference source not found.** ci-dessous présente le retard moyen de mise en œuvre des projets par phase de projet et par secteur (le pourcentage représente les retards exprimés en proportion du temps estimé pour chaque phase du projet).

Tableau 2 : Retards en pourcentage par phase de projet et par secteur

Phase de projet	Rail (%)	Route (%)	Transports urbains (%)	Eau (%)	Énergie (%)
Planification	36,4	19,2	37,7	37,0	14,2
Financement	115,4	0,0	60,1	73,9	71,8
Autorisations	31,8	3,0	7,7	33,1	22,5
Préparation du site	47,3	27,7	18,4	153,2	21,2
Construction	51,6	22,0	13,4	37,9	11,0

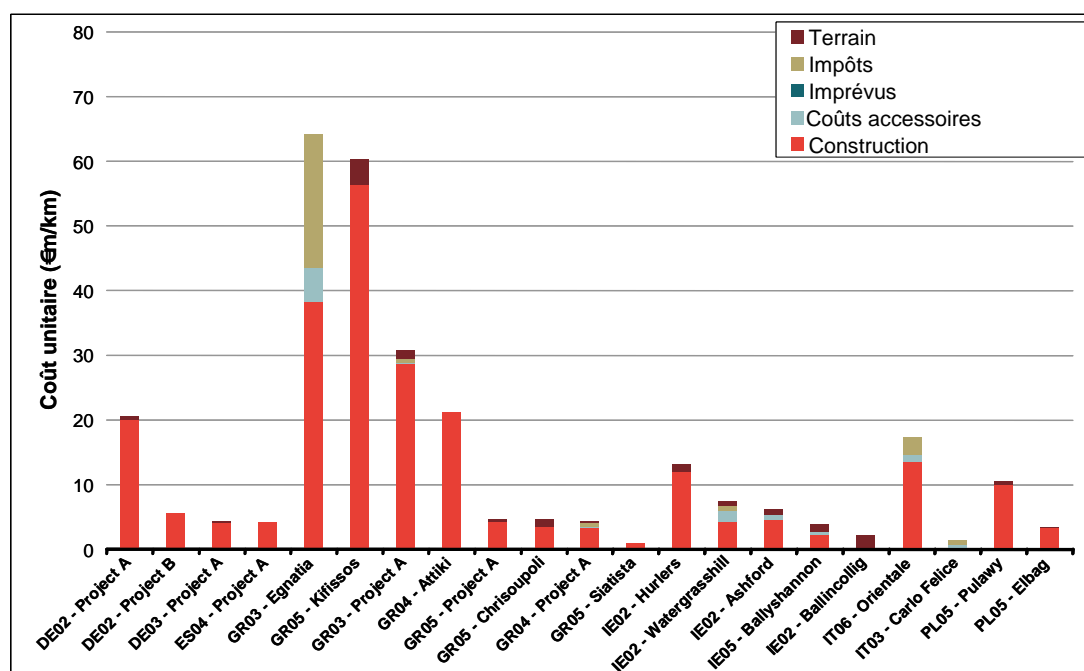
0.4.2 Le **Error! Reference source not found.** indique que des retards significatifs peuvent intervenir à chaque phase du développement de projet, les retards de

financement provoquant des retards significatifs dans la plupart des secteurs autres que les projets routiers pour lesquels les phases de préparation du site et de construction étaient les plus susceptibles d'entraîner des retards.

0.5 L'analyse des coûts unitaires des projets infrastructurels

- 0.5.1 Notre analyse des coûts unitaires des projets infrastructurels était limitée par la taille des échantillons et par le faible niveau de détail disponible pour chaque projet, comme il est indiqué brièvement ci-dessus et expliqué dans les Sections **Error! Reference source not found.** and **Error! Reference source not found.** de ce Rapport. Nonobstant ces limites, nous espérons que notre base de données fournira des données de référence sur les coûts qui seront utiles pour l'appréciation des futures demandes de financement de projet par le FEDER.
- 0.5.2 La base de données contient également des informations sur les caractéristiques des différents projets qui, par exemple, identifient la situation urbaine ou rurale du projet, le terrain géographique et la complexité du projet. Nous n'avons pas réussi, cependant, à recueillir suffisamment de données sur les caractéristiques des projets pour nous permettre d'exécuter une analyse statistique du rapport possible entre certaines caractéristiques et certains coûts de projet (par exemple, pour déterminer avec une certaine rigueur l'impact attendu de la ventilation urbaine/rurale d'un projet sur le coût global).
- 0.5.3 Le niveau de données que nous avons recueilli nous a permis de produire des coûts unitaires de référence utiles de Niveau 1 (et quelques-uns de Niveau 2). Par exemple, la Figure 1 ci-dessous montre nos données sur les coûts unitaires de référence pour les projets routiers, qui peuvent être utiles pour l'appréciation de futurs projets – du moins lors de la phase d'appréciation initiale.

Figure 1 : Données des coûts unitaires réels pour les projets routiers



0.5.4 Si, comme il est recommandé ci-dessous, la base de données est maintenue et actualisée comme il convient au fil du temps, elle constituera une source d'informations de plus en plus utiles sur les grands projets. Elle repoussera également les limites de l'analyse statistique pouvant être réalisée pour permettre, par exemple, l'analyse des rapports entre les différentes caractéristiques de projet et les dépassements de coûts et/ou retards globaux. Elle pourrait également être utilisée dans une méthode d'analyse comparative et d'estimation des coûts de type « *reference class forecasting* ».⁴

0.5.5 Notre analyse des dépassements de coûts et des retards a été influencée par les contraintes liées aux données, qui ont limité notre analyse des coûts unitaires. Nous avons cependant regroupé les informations lorsqu'elles étaient disponibles, ce qui nous a permis de réaliser une analyse descriptive. Le **Error! Reference source not found.** et le **Error! Reference source not found.** présentent une synthèse illustrative de cette analyse. En particulier, le **Error! Reference source not found.** montre une synthèse des dépassements de coûts moyens en pourcentage pour toutes les observations de notre échantillon, ventilés par secteur et par pays. Une valeur positive indique un dépassement de coût, tandis qu'une valeur négative indique une économie.

⁴ La méthode de prévision de type « *reference class forecasting* » prédit le résultat d'un projet sur la base des résultats réels d'une catégorie de référence de projets comparables au projet pour lequel les prévisions sont établies. Elle a été appliquée dans le contexte des grands projets infrastructurels par le professeur Bent Flyvbjerg ; voir, par exemple, Flyvbjerg (2007), « Eliminating bias through reference class forecasting and good governance ».

Tableau 3: Synthèse des dépassements de coûts par pays et par secteur – différences moyennes en pourcentage entre les coûts estimés et les coûts réels

(%)/ (nombre de projets)	Rail	Route	Transports urbains	Eau	Énergie	Moyenne pondérée par secteur
Allemagne	-4,3 % (6)	-10,0 % (3)				-6,2 %
Espagne	12,8 % (6)	30,7 % (1)		17,4 % (2)		15,8 %
France			32,9 % (1)			32,9 %
Grande-Bretagne					110,7 % (1)	110,7 %
Grèce	74,3 % (2)	19,7 % (8)	20,1 % (2)		0,0 % (1)	26,6 %
Irlande		2,1 % (5)	74,1 % (1)			14,1 %
Italie	62,4 % (5)	-5,0 % (2)		-0,9 % (1)		37,6 %
Pologne		19,7 % (2)	80,9 % (2)			50,3 %
Portugal			9,0 % (1)		3,3 % (4)	4,4 %
Moyenne pondérée par État membre	26,9 %	9,4 %	45,4 %	11,3 %	20,7 %	21,2 %

0.5.6 Le **Error! Reference source not found.** présente une synthèse analogue pour les retards en pourcentage (calculés comme le rapport du délai de réalisation réel sur le délai de réalisation estimé). Là aussi, les valeurs positives correspondent à des retards réels, tandis que les valeurs négatives indiquent que le délai de réalisation moyen a été plus court que prévu.

Tableau 4: Synthèse des retards par pays et par secteur – écarts moyens en pourcentage entre les délais de réalisation estimés et réels

(%)/ (nombre de projets)	Rail	Route	Transports urbains	Eau	Énergie	Moyenne pondérée par secteur
Allemagne	40,2 % (6)	4,7 % (3)				28,4 %
Espagne	15,3 % (6)	27,3 % (1)		55,9 % (2)		25,7 %
France			4,9 % (1)			4,9 %
Grande-Bretagne					0,0 % (1)	0,0 %
Grèce	24,4 % (2)	17,8 % (7)	13,2 % (2)		12,6 % (1)	17,7 %
Irlande		9,0 % (5)	52,2 % (1)			16,2 %
Italie				88,4 % (1)		88,4 %
Pologne	5,9 % (1)		2,7 % (2)			3,8 %
Portugal			258,3 % (1)		41,5 % (4)	84,9 %
Moyenne pondérée par État-membre	25,8 %	13,2 %	49,6 %	66,7 %	29,8 %	26,2 %

0.5.7 Les valeurs présentées dans les Tableaux 3 et 4 sont des moyennes et, de ce fait, elles masquent la grande disparité des résultats que nous avons obtenus pour chaque projet. Nous notons cependant que la plupart des projets de notre base de données n'ont pas été réalisés dans les délais et sans dépassements de coûts.

0.5.8 Ces premiers résultats paraissent confirmer l'utilité de ce type d'analyse. Si la base de données est maintenue et actualisée avec d'autres données sur la performance des projets, elle pourrait être utile pour l'évaluation des risques exigée dans le cadre de l'appréciation des grands projets.

0.6 L'analyse des investissements productifs

0.6.1 Le Volet 10 s'intéresse également à l'efficacité « de résultat » des projets d'investissement productif (c'est-à-dire les projets qui comportent un soutien direct aux entreprises), sachant que l'efficacité « de résultat » est mesurée en fonction du « coût par emploi créé » en conséquence de ces investissements.

0.6.2 En dehors des difficultés rencontrées pour mesurer de manière exacte les effets sur l'emploi des Fonds structurels (en particulier la création et le maintien des emplois), les différents types d'activité productive, tels que reflétés dans les différents ratios capital / main-d'œuvre des différents secteurs d'activité, remettent en cause le bien-fondé de la « création d'emploi » et donc le bien-fondé du « coût par emploi créé » comme indicateurs absolus et relatifs de la performance des investissements productifs.

0.6.3 Les décisions relatives à l'octroi de fonds en vue d'investissements productifs reposent, de plus, sur une analyse coûts/avantages plus générale, et non sur la seule efficacité-coût de la création d'emploi (contrairement aux mesures

directes en faveur de l'emploi en général). Bien que les comparaisons entre les estimations de création d'emploi et le « coût par emploi créé » d'une part et les valeurs des résultats réels de ces indicateurs d'autre part puissent être utiles au cas par cas pour chaque projet, il est peu probable que les comparaisons entre les valeurs de ces indicateurs pour plusieurs projets présentent un intérêt en l'absence d'ajustements appropriés pour tenir compte des situations différentes des divers secteurs d'activité.

- 0.6.4 À notre avis, il serait plus intéressant d'évaluer ces projets en utilisant une méthode coût/avantage plus générale, puis de comparer leur efficacité relative au moyen de ratios coûts/avantages.

0.7 Les outils de base de données de référence

- 0.7.1 Dans le cadre de ce Rapport, nous avons conçu et construit des outils de base de données de coûts unitaires de projet basés sur un tableur pour stocker la somme des informations que nous avons recueillies au cours de notre analyse, facilitant ainsi l'accès aux données relatives à des projets particuliers. Ces outils seront également utiles en tant que lieu de stockage des nouvelles données de projets à mesure que celles-ci deviennent disponibles. Au début de notre étude, conformément aux Termes de référence, nous nous sommes mis à développer des outils de base de données pour les projets infrastructurels et pour les investissements productifs. Cependant, notre analyse a montré que l'analyse comparative des investissements productifs sur le fondement du « coût par emploi créé » serait sans doute sans intérêt en l'absence d'ajustements appropriés pour tenir compte des situations différentes des divers secteurs d'activité. Pour cette raison, seule la base de données des projets infrastructurels a été finalement mise au point pour un usage général.
- 0.7.2 Le tableur est structuré comme une série de feuilles de saisie et de résultat. Les feuilles de saisie permettent aux services de la Commission d'enregistrer les données brutes sur les projets. Les données passent ensuite par plusieurs feuilles de normalisation, qui convertissent les données brutes en coûts unitaires comparables, en tenant compte des taux de change et de l'inflation. Les feuilles de résultat permettront aux utilisateurs (comme les appréciateurs de projet) de rechercher des projets de catégorie similaire et de consulter les feuilles de résumé pour obtenir une vue d'ensemble de tous les projets d'un secteur particulier.

0.8 Conclusions et recommandations

- 0.8.1 Malgré les difficultés rencontrées dans nos travaux de collecte des données et malgré les informations insuffisantes pour tirer des conclusions statistiquement robustes, nous nous sommes efforcés de produire une vue d'ensemble complète des données disponibles pour les grands projets infrastructurels et les investissements productifs cofinancés par le FEDER, dont notamment :
- les coûts totaux et unitaires estimés et réels par projet infrastructurel du FEDER ;
 - les coûts unitaires de référence disponibles à partir des bases de données existantes et des évaluations précédentes ; et
 - les emplois créés par investissement productif du FEDER, le coût total par emploi créé et le montant du financement FEDER par emploi créé.

- 0.8.2 La base de données des coûts unitaires de références des projets infrastructurels et des caractéristiques de projet ainsi que l'outil basé sur Excel peuvent faciliter les appréciations de projets entreprises à l'avenir par la DG Régio. Cependant, le manque de disponibilité des données a limité nos tentatives (i) pour procéder à l'évaluation ex post de la performance (dépassements de coûts et retards) concernant l'exécution des grands projets infrastructurels de l'échantillon, l'autre objectif principal du Volet 10, et (ii) de fournir des coûts unitaires de référence robustes.
- 0.8.3 Toutefois, les travaux d'analyse comparative et de collecte de données entrepris dans le Volet 10 doivent être considérés comme une première étape dans le développement d'un outil d'analyse comparative complet pour les évaluations futures de projets et d'investissements financés par les fonds de la Commission européenne (FEDER, Fonds de Cohésion, ISPA, etc.) et doivent pouvoir s'appliquer à la fois aux méthodologies établies et aux nouvelles méthodologies (par exemple, dans l'application de la méthode « *reference class forecasting* »).
- 0.8.4 À l'avenir, et pour maintenir et développer la base de données, il sera nécessaire de recueillir de nouvelles données et informations sur les projets de manière cohérente et régulière, ce qui n'a pas été le cas dans le passé. Il sera également nécessaire de mettre en place des modes de transmission permettant la communication régulière par les États membres de données de qualité et cohérentes sur les grands projets et de mettre en place des systèmes robustes de vérification des données.
- 0.8.5 Le désir d'améliorer l'appréciation, la conception et l'évaluation des grands projets infrastructurels n'est pas nouveau. En particulier, dans certains pays européens comme le Danemark, les Pays-Bas, la Norvège et le Royaume-Uni, les agences publiques, l'industrie et les milieux universitaires ont pris de plus en plus conscience de la nécessité de mettre au point de nouvelles méthodes permettant d'améliorer l'estimation des coûts. Cette évolution reflète le fait qu'historiquement les grands projets ont de mauvais antécédents en termes de dépassements de coûts et de retard de mise en œuvre.
- 0.8.6 Les travaux effectués dans cette Étude du Volet 10 paraissent suivre ces récents développements observés dans certains pays européens, ce qui peut offrir des opportunités de future collaboration entre la DG Régio et les États membres de l'UE dans ce domaine.
- 0.8.7 Nos recommandations sont présentées ci-dessous.

Mise au point d'une base de données communautaire des coûts des grands projets infrastructurels

- 0.8.8 L'outil sur tableur Excel développé dans le cadre du Volet 10 constitue un point de départ utile pour la mise au point d'une telle base de données pour les projets financés par l'UE. La base de données peut être construite au fil du temps pour devenir une précieuse source permanente de données sur les coûts de référence.
- 0.8.9 Nous recommandons donc que la Commission réfléchisse au meilleur moyen de veiller à ce que la base de données soit maintenue en permanence et à ce que la qualité et la quantité des données de projet s'améliorent au fil du temps. Trois autres recommandations pourraient contribuer à l'utilité de la base de données, à savoir :
- l'adoption de séries communes de définitions des coûts unitaires au niveau national et communautaire ;

- la réforme, au niveau des États membres, du suivi et de l'information concernant les grands projets ainsi que de la profondeur de l'appréciation de projet exécutée au moment de la demande de financement communautaire ; et
- la participation des institutions financières européennes, comme la BEI et la BERD, qui participent également au cofinancement des grands projets.

0.8.10 L'approche collaborative suggérée ci-dessus peut présenter plusieurs avantages potentiels, dont notamment le plus grand nombre de points de données et la possibilité de partager les coûts de maintenance de la base de données. Elle pourrait également faciliter l'élaboration multilatérale et donc l'usage plus généralisé de séries communes de définitions des coûts. Ceux-ci pourraient, comme nous l'avons déjà indiqué, être définis conformément à la méthode à trois niveaux (Niveau 1 à 3) que nous avons mise au point pour le Volet 10 (voir la section **Error! Reference source not found.** de ce Rapport).

Normaliser et améliorer les évaluations des risques ex ante dans les demandes de financement

0.8.11 Nous recommandons également l'application des méthodes d'évaluation ex ante des risques de projet qui sont présentées dans le tout dernier guide de l'analyse avantage-coût de la Commission, qui représentent une amélioration considérable de la qualité de ces évaluations (qui constituent une exigence légale pour tous les grands projets).^{5,6} Notre recommandation repose sur l'étude de plusieurs des dossiers de projet relativement peu nombreux sur lesquels des rapports détaillées avaient été fournis à l'appui des demandes de financement adressées au FEDER (qui ne contenaient généralement que les conclusions de ces analyses).

Normaliser et améliorer le suivi et l'information concernant les grands projets

0.8.12 À partir des réponses que nous avons reçues à nos demandes de renseignements et questionnaires, il semble que les États membres, ou leurs représentants, produisent relativement peu de rapports d'achèvement de projet ou d'avancement pour les grands projets financés par le FEDER. De plus, les quelques rapports que nous avons étudiés présentaient une utilité limitée à des fins d'évaluation de projet.

0.8.13 Nous recommandons que la Commission prennent les mesures nécessaires pour améliorer le processus d'information pour les grands projets dans l'objectif d'améliorer le processus de suivi des projets et la disponibilité des données de projet pour la planification, l'appréciation et l'évaluation des projets.

0.8.14 En particulier, les améliorations suivantes doivent être considérées :

- L'utilisation de définitions standard pour les coûts de projet comme exigence des demandes de financement, des appréciations et du suivi.
- La préparation de rapports d'avancement de projet réguliers comme condition du financement.
- La soumission de rapports d'avancement de projet réguliers (selon un format spécifié) comme condition de la poursuite des tirages de fonds.

⁵ Commission européenne, Direction générale de la Politique régionale, Guide de l'analyse coûts/avantages des projets d'investissement. Fonds structurels, Fonds de cohésion et Instrument d'aide de préadhésion. Rapport final. 16/06/1008.

⁶ Manuel utile du Government Accountability Office des États-Unis : « Cost estimating and assessment guide: Best practices for developing and managing capital program costs », GAO Applied Research and Methods (2009).

- La soumission d'un rapport d'achèvement de projet (selon un format spécifié) comme condition du financement.

