



COMMISSION EUROPÉENNE

**RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
INSTITUTIONNELLES DANS LE CADRE
DES POLITIQUES DE L'UNION
EUROPÉENNE
MANUEL COMMUN DE JUMELAGE**

RÉVISION (2009)

Le présent manuel de jumelage fournit des informations concrètes et complètes à l'intention des experts du secteur public associés à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets de jumelage.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE A APPROCHE GÉNÉRALE	9
SECTION 1: INTRODUCTION	10
1.1. Le jumelage, instrument de renforcement des capacités institutionnelles	10
1.2. Vue d'ensemble du financement communautaire du jumelage	13
SECTION 2: VOILETS D'UN PROJET DE JUMELAGE	14
2.1. Principes fondamentaux de tous les projets de jumelage	14
2.2. Les chefs de projet (CP) et le conseiller résident de jumelage (CRJ)	14
2.2.1. Les chefs de projet	15
2.2.2. Le conseiller résident de jumelage	15
2.3. Le «plan de travail» de jumelage	19
2.4. Rôle des pays bénéficiaires (PB)	20
2.5. Rôle de l'État membre	21
2.6. Rôle de la Commission	22
2.6.1. Rôle général de la Commission	22
2.6.2.1. <i>Implication spécifique de la Commission au titre de l'IAP</i>	24
2.6.2.2. <i>Implication spécifique de la Commission au titre de l'IEVP</i>	25
2.7. Rôle de l'unité de gestion dans le pays bénéficiaire	28
2.7.1. Rôle de l'UG dans le cadre de l'IAP	28
2.7.2. <i>Rôle de l'UG dans le cadre de l'IEVP</i>	30
PARTIE B ÉLABORATION DES PROJETS DE JUMELAGE	32
SECTION 3: SOUMISSION ET SELECTION DES PROPOSITIONS	34
3.1. Appels à propositions	34
3.1.1 Appels à propositions	34
3.1.2 Soumission de propositions	34
3.1.3 Règles fondamentales pour la soumission de propositions de jumelage	36
3.2. Cas spécifiques	38
3.3. Administrations publiques et organismes mandatés	38
3.4. Consortiums d'États membres	42
3.5. Sélection des partenaires de jumelage	44
3.5.1. <i>Sélection dans le cadre de l'IAP, y compris la Facilité transitoire</i>	45
3.5.2. <i>Sélection sous l'IEVP</i>	46
3.5.3 <i>Synthèse des procédures d'enregistrement, de sélection et d'évaluation</i>	48
3.6. Résumé des sélections	50
3.7. Répétition possible de la procédure de sélection	50

3.8.	Élaboration du contrat de jumelage et notamment du plan de travail de jumelage	50
3.8.1.	<i>Élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail sous l'IAP</i>	51
3.8.2.	<i>Élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail sous l'IEVP</i>	52
3.9.	Approbation du contrat de jumelage	53
3.9.1.	<i>Approbation du contrat de jumelage au titre de l'IAP</i>	53
3.9.2.	<i>Approbation du contrat de jumelage au titre de l'IEVP</i>	55
3.10	Signature du contrat de jumelage	56
3.10.1	Remarques préliminaires	56

SECTION 4: CONCEPTION DETAILLEE DU PROJET 61

4.1.	Conception du projet en vue de la réalisation des «résultats obligatoires»	61
4.2.	Critères de référence, délais, durée et analyse des risques	62
4.3.	Définition des responsabilités de la gestion du projet	64
4.4.	Apports du pays bénéficiaire (personnel et infrastructure)	66
4.5.	Apports de l'État membre (personnel)	67
4.5.1.	Expertise et temps de travail du personnel	67
4.5.2.	Le chef de projet	68
4.5.3.	Le conseiller résident de jumelage (CRJ)	68
4.5.4.	Changement de chef de projet ou de CRJ	68
4.5.5.	Origine du personnel	68
4.6.	Gestion et comptabilité	70
4.7.	Traduction et interprétation	71
4.7.1.	Assistant de projet/Assistant linguistique du CRJ	71
4.7.2.	Traduction	71
4.7.3.	Interprétation	71
4.8.	Séminaires, formations, stages, ateliers	73
4.9.	Apports immatériels	73
4.10	Présentation sommaire du projet	74

SECTION 5: BUDGET DU PROJET DE JUMELAGE 75

5.1.	Le budget du projet	75
5.1.1.	Contenu du budget	75
5.1.2.	Coûts éligibles	75
5.1.3.	Structure du budget	76
5.2.	Remboursement de frais exposés lors de la préparation du contrat de jumelage	78
5.2.1.	Élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail du jumelage	78
5.2.2.	Formation des conseillers résidents de jumelage	79
5.3.	Conseillers résidents de jumelage	80
5.3.1.	Principes généraux	80
5.3.2.	Catégories de personnel et barèmes de remboursement	81
5.4.	Prestations du chef de projet et des experts à court et moyen terme	84
5.5.	Biens immatériels et fourniture de services	87
5.6.	Frais de voyage et indemnités journalières	87
5.6.1.	Frais de voyage	87

5.6.2.	Indemnités journalières	89
5.6.3.	Réserve pour variations des prix	91
5.7.	Formation et séminaires	91
5.7.1.	Formation dans le pays bénéficiaire	91
5.7.2.	Visites d'étude dans l'État membre et stages pour les fonctionnaires du pays bénéficiaire dans l'administration partenaire	92
5.8.	Indemnité pour les frais de gestion du jumelage	93
5.8.1.	Principe général	93
5.8.2.	Bénéficiaire	93
5.8.3.	Présentation du budget	94
5.9.	Assistant du conseiller résident de jumelage	94
5.10.	Traduction et interprétation	95
5.11.	Matériel	95
5.12.	Sous-traitants du secteur privé	96
5.13.	Coûts de jumelage non couverts par l'UE	97
PARTIE C MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE JUMELAGE		99
SECTION 6: GESTION DES PROJETS DE JUMELAGE		100
6.1.	Calendrier et échéances	100
6.2.	Gestion par les chefs de projet	100
6.3.	Suivi	101
6.4.	Rapports sur le projet	102
6.4.1.	Rapports requis	102
6.4.2.	Rapports intermédiaires trimestriels	103
6.4.3.	Rapport final	104
6.5.	Évaluation/suivi de l'action	105
6.6.	Modification d'un contrat de jumelage	106
6.7.	Résiliation	112
6.7.1.	Résiliation de la mission du CRJ	112
6.7.2.	Résiliation du projet de jumelage	112
SECTION 7: GESTION FINANCIERE ET CONTROLE		113
7.1.	Principes généraux	113
7.2.	Procédure de paiement	114
7.3.	Rapport de vérification des dépenses	115
7.4.	Services rendus et documentation à l'appui de factures	116
7.4.1.	Aval par le bénéficiaire des services fournis	116
7.4.2.	Pièces justificatives des factures	116
7.5.	Vérification	117
7.6.	Apports du secteur privé: appels d'offres, adjudications et passation de marchés	118

7.7.	Réserve pour variations des prix	119
7.8.	Principes d'imposition	120

SECTION 8: PROCEDURES SPECIFIQUES AU «JUMELAGE LEGER»121

8.1.	Définition du «jumelage léger»	121
8.2.	La fiche détaillée du projet de «jumelage léger»	122
8.3.	Le résultat obligatoire	123
8.4.	Sélection de l'administration de l'État membre	123
8.4.1.	Diffusion de projets	123
8.4.2.	Critères minima des propositions des États membres	123
8.4.3.	Procédure de sélection	124
8.4.3.1.	<i>La procédure de sélection sous l'IAP (avant et après EDIS)</i>	124
8.4.3.2.	<i>Procédure de sélection sous l'IEVP</i>	125
8.5.	Contrat et mise en œuvre	127
8.5.1.	Structure du contrat	127
8.5.2.	Coûts éligibles au financement	127
8.5.3.	Pouvoir adjudicateur, signataires du contrat, ordre de signature	127
8.5.3.1.	<i>Sous l'IAP</i>	127
8.5.3.2.	<i>Sous l'IEVP</i>	129
8.5.4.	Rapports	129
8.5.5.	Paievements	129
8.5.6.	Rapport de vérification des dépenses	129
8.6.	Suivi et évaluation	129
8.7.	Modifications à un contrat de «jumelage léger»	129
8.8.	Questions de coordination générale	130

SECTION 9: DIVERS 131

9.1.	Langues	131
9.2.	Durabilité et missions d'évaluation du jumelage	132
9.2.1	Durabilité	132
9.2.2	Missions d'évaluation du jumelage	133
9.3.	Résolution des problèmes	134
9.4.	Mention de la source de financement	135
9.5.	Protection des données et règles de confidentialité	135

GLOSSAIRE

AA	Les accords d'association euro-méditerranéens sont les principaux accords contractuels conclus entre la Union européenneUnion européenne et ses partenaires de la Méditerranée. Les AA contiennent des clauses relatives aux principes fondamentaux, tels que le respect des droits de l'homme, le dialogue politique, la libre circulation des marchandises, la coopération en matière économique, sociale, culturelle et financière, et les accords institutionnels. Il s'agit là des clauses standard, chaque accord couvrant logiquement également les spécificités des relations entre l'Union européenne et chacun de ses partenaires.
PTA	Plan de travail annuel. Dans le Sud, il s'agit de documents de programmation annuelle qui contiennent les enveloppes budgétaires des projets à mettre en œuvre. Les PTA sont approuvés chaque année entre le pays bénéficiaire et la Commission européenne.
EDIS	La gestion décentralisée sans contrôle ex ante de la Commission est couramment dénommée «EDIS» (système étendu de mise en œuvre décentralisée).
APC Accord de partenariat et de coopération	Les relations bilatérales entre l'UE et les différents pays partenaires ont été officialisées grâce à la négociation des accords de partenariat et de coopération (APC) actuellement en vigueur avec dix pays d'Europe orientale et d'Asie centrale. Les APC sont des cadres juridiques, basés sur le respect des principes démocratiques et des droits de l'homme, qui définissent les rapports politiques, économiques et commerciaux entre l'UE et les pays partenaires. Chacun est un traité bilatéral d'une validité de dix ans, signé et ratifié par l'UE et le pays correspondant.
Centralisation	La Commission européenne est le pouvoir adjudicateur et prend les décisions au nom et pour le compte du pays bénéficiaire.
Contrat de jumelage	Accord contractuel concernant le projet de jumelage. Il comprend le plan de travail du jumelage ainsi que des annexes standard.
Programme de jumelage	Il s'agit par exemple de l'allocation financière annuelle pour le jumelage prévue dans les programmes d'action nationaux des NEI.
CP	Chef de projet: un fonctionnaire de haut rang désigné par l'État membre et le pays bénéficiaire respectivement. Il dirige la mise en œuvre du projet de jumelage.
CRJ	Conseiller résident de jumelage: un fonctionnaire d'une administration d'un État membre travaillant à plein temps dans le pays bénéficiaire pendant au moins une année dans le cadre d'un projet de jumelage.
SAAP	La Commission a lancé des «programmes d'appui à la mise en œuvre des accords d'association» (SAAP – Support to the Association Agreement Programmes), appelés maintenant dans le cadre de l'IEVP le «soutien aux plans d'action de la PEV», pour encourager le partenariat entre l'Union européenne et les pays de la Méditerranée du Sud ainsi que pour soutenir les efforts des administrations de ces pays en vue d'assurer la mise en œuvre des différents points spécifiés dans les accords d'association.
Décentralisation	La décentralisation désigne le transfert de pouvoirs et de responsabilités aux administrations des pays bénéficiaires et le renforcement subséquent de celles-ci. (système DIS)

Déconcentration	La déconcentration est le transfert de pouvoirs et de responsabilités vers les délégations extérieures de la Commission et le renforcement subséquent de celles-ci. Comme indiqué dans la communication de la CE relative à la réforme de la gestion de l'assistance extérieure, «tout ce qui peut être mieux géré et décidé sur place, près du terrain, ne devrait pas être géré ou décidé à Bruxelles».
EM	État membre de l'Union européenne. Depuis le 1 ^{er} janvier 2007, l'Union européenne compte 27 États membres.
Guide pratique	Commission européenne, Guide pratique des procédures contractuelles financées par le budget général des Communautés européennes dans le cadre des actions extérieures, disponible à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_fr.htm
IAP	Instrument d'aide à la préadhésion: depuis le 1 ^{er} janvier 2007, les instruments financiers existants (PHARE, ISPA, SAPARD, entre autres) dans le cadre de l'adhésion et de la préadhésion ont été remplacés par un instrument spécifique couvrant le renforcement des institutions, la coopération régionale et transfrontalière, le développement régional, le développement rural et les ressources humaines.
IEVP	Les programmes Tacis et MEDA ont été remplacés par l'IEVP (instrument européen de voisinage et de partenariat). Pendant la période 2007-2013, au titre de l'instrument de voisinage et de partenariat, l'assistance communautaire favorise le renforcement de la coopération et l'intégration économique progressive entre l'Union européenne et les pays partenaires, et notamment la mise en œuvre d'accords de partenariat et de coopération, d'accords d'association ou d'autres accords existants et à venir. L'IEVP encourage également les efforts des pays partenaires visant à promouvoir la bonne gouvernance et un développement socio-économique équitable. Voir le tableau 1.2 indiquant les pays couverts.
MEDA	Programme communautaire passé avec les pays tiers méditerranéens, basé sur le règlement MEDA II (n° 2698/2000), adopté en novembre 2000 et en vigueur jusqu'en décembre 2006, qui couvrait différents domaines de coopération allant du soutien de la transition économique à la bonne gouvernance.
NEI	Nouveaux États indépendants (NEI) créés à la suite de l'éclatement de l'Union soviétique. Pour le moment, le jumelage dans les nouveaux États indépendants fait essentiellement l'objet d'une gestion centralisée, ce qui a été reflété dans le présent manuel commun de jumelage, en attendant de pouvoir l'intégrer progressivement dans un cadre décentralisé.
PB	Pays bénéficiaire (bénéficiaire de projets de jumelage au titre de l'IAP ou de l'IEVP).
PC	Pays candidats. Au 1 ^{er} janvier 2007, ces pays sont la Croatie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine et la Turquie.
PCN	Point de contact national pour le renforcement des capacités institutionnelles. Un fonctionnaire désigné dans chacun des États membres et pays bénéficiaires est le point de contact institutionnel pour toutes les activités de jumelage. La communication, la facilitation des activités et la liaison font partie de ses tâches.
POINTS FOCAUX	Chaque ministère bénéficiaire de l'IEVP aura la responsabilité de désigner un «point focal» qui sera chargé de la mise en œuvre technique de l'instrument. Chaque point focal sera le point de contact «UGP» du ou des projets de son ministère ou de son institution publique.
TACIS	Lancé par la CE en 1991 et en vigueur jusqu'en décembre 2006, le programme TACIS fournissait une assistance technique financée par des subventions à treize pays d'Europe orientale et d'Asie centrale et visait principalement à améliorer le processus de transition dans ces pays. Pays concernés: Arménie, Azerbaïdjan,

	Belarus, Fédération de Russie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizstan, Moldavie, Mongolie, Ouzbékistan, Tadjikistan, Turkménistan et Ukraine.
UCFC/ ACFC	Unité/Agence centrale de financement et de passation des contrats. Structure mise en place au sein du ministère des finances du pays bénéficiaire qui est chargée de passer les contrats et de verser les aides communautaires. Applicable aux programmes décentralisés.
UG	L'unité de gestion (UG) est un organe mis en place au sein de l'administration du pays bénéficiaire pour assurer la gestion générale des aspects réglementaires, financiers et contractuels des projets de jumelage. Le champ effectif de ses responsabilités varie en fonction de la zone géographique et du système de gestion applicable (cf. également UGP pour les pays IEVP).
UGP	Unité de gestion de programme. Dans les pays de la Méditerranée du Sud, il s'agit de l'unité de gestion de projet des programmes d'appui à la mise en œuvre des accords d'association (programmes SAA) en général et du jumelage en particulier. Dans les nouveaux États indépendants, l'UGP est un organisme désigné au sein de l'administration du pays bénéficiaire pour assister la délégation dans la gestion globale des projets de jumelage.

PRÉFACE

Le présent manuel commun de jumelage a été rédigé par les services de la Commission européenne en vue d'offrir aux intéressés un guide coordonné, complet et pratique pour la mise en œuvre de projets de jumelage.

Le manuel s'appuie sur l'expérience acquise depuis 1998 dans la réalisation de plus de 1500 projets de jumelage dans les pays visés par l'élargissement. Depuis 2004, un nombre croissant de projets de jumelage ont été lancés dans les pays du programme de voisinage européen (PVE). L'évolution constante de l'instrument de jumelage, les commentaires constructifs des évaluateurs et les bonnes pratiques recueillies au cours de ces dix dernières années ont contribué à la mise à jour du manuel.

La Commission européenne s'est efforcée de reprendre, autant que possible, la structure des manuels précédents pour élaborer cette nouvelle version. Elle présente les principes fondamentaux qui régissent tous les projets de jumelage, depuis leur conception jusqu'à leur achèvement, et fournit des directives pratiques pour leur gestion opérationnelle et financière. L'objectif de la révision est de continuer à rationaliser l'instrument, en supprimant les obstacles bureaucratiques inutiles.

La Commission tient à assurer que les projets de jumelage entraînent des changements durables. C'est la raison pour laquelle des missions systématiques d'évaluation du jumelage ont été introduites, effectuées dans l'année suivant la fin de chaque projet. Ces missions d'évaluation du jumelage ont pour objectif d'évaluer la viabilité des résultats du projet de jumelage ainsi que l'impact à long terme sur les objectifs du projet et de diffuser les bonnes pratiques par l'intermédiaire d'une base de données reprenant les rapports des missions d'évaluation du jumelage.

Le manuel coordonné établit une base mixte comportant des dispositions communes à l'ensemble des régions et des règles spécifiques aux régions, lorsque ceci est inévitable. Afin de faciliter la consultation, les sections spécifiques aux régions sont imprimées en *italique*.

Cette structure met ainsi un document complet à la disposition des points de contact nationaux pour le jumelage des États membres et des autres parties intéressées par le jumelage et permet aux pays bénéficiaires de retrouver les dispositions spécifiques pour leurs régions respectives.

À cette occasion, la Commission européenne tient à remercier une fois encore les administrations publiques des États membres pour leur participation au jumelage. Elle se réjouit de la poursuite de cette coopération étroite et productive.

PARTIE A

APPROCHE GÉNÉRALE

Section 1: introduction

1.1. Le jumelage, instrument de renforcement des capacités institutionnelles

Le jumelage est une initiative lancée par la Commission européenne en 1998 dans le contexte de la préparation à l'élargissement de l'Union européenne. Il a été conçu comme un instrument de coopération administrative ciblée destiné à aider les pays candidats (PC) à l'adhésion à renforcer leurs capacités administratives et judiciaires nécessaires à l'application de l'acquis de l'Union en tant que futurs États membres (EM) de l'Union européenne. Depuis 1998, plus de 1500 projets de jumelage ont été mis en œuvre et financés au titre des divers instruments de préadhésion et de voisinage.

Le jumelage a été introduit pour la première fois en 1998 dans les 12 pays qui ont rejoint l'UE à l'occasion du 5^e élargissement. **Dans les pays des Balkans occidentaux**, le jumelage a été lancé en été 2002 pour certains programmes de renforcement des institutions, principalement dans le domaine de la justice et des affaires intérieures. Il est désormais disponible dans le contexte de l'Instrument d'aide de préadhésion (IAP), indépendamment du secteur.

Le jumelage reste aujourd'hui un instrument de renforcement des institutions essentiel dans les pays candidats (Croatie, ancienne République yougoslave de Macédoine et Turquie) et dans les pays candidats potentiels des Balkans occidentaux (Albanie, Bosnie-et-Herzégovine, Kosovo*, Monténégro et Serbie).

Depuis fin 2003, le jumelage est devenu accessible à certains des pays couverts par le programme en faveur des **nouveaux États indépendants ayant signé des accords de partenariat et de coopération avec l'UE**. S'agissant des pays de la **zone sud de la Méditerranée**, l'UE a signé avec ceux-ci des accords d'association visant à approfondir la coopération dans le cadre des objectifs généraux du partenariat euro-méditerranéen. Des programmes d'appui à la mise en œuvre des accords d'association (SAAP) ont été lancés afin de les exécuter. Dans le contexte de la politique européenne de voisinage (PEV) et de la mise en œuvre des plans d'action de la PEV, le jumelage a été introduit en tant qu'instrument de coopération pour le renforcement des capacités institutionnelles des pays IEVP (cf. section 1.2).

Malgré certaines adaptations nécessaires en fonction de la situation et des procédures spécifiques de chaque région géographique, le jumelage, en tant qu'instrument de renforcement des institutions, se fonde sur des caractéristiques communes.

Tout d'abord, les projets de jumelage s'articulent autour d'objectifs stratégiques communautaires convenus d'un commun accord, tels que la préparation dans la perspective de l'élargissement de l'UE, le renforcement plus poussé de la capacité administrative des nouveaux États membres (facilité transitoire) ou l'amélioration de la coopération conformément aux politiques de l'UE, comme prévu dans les règlements IAP et IEVP respectifs.

* Selon le statut défini par la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies.

Les projets de jumelage reposent plus spécifiquement sur un **certain nombre de principes fondamentaux**:

- En règle générale, ce sont les **pays bénéficiaires** (PB) qui **sélectionnent** leur(s) partenaire(s) parmi les **États membres** (EM).
- Le partenaire de l'État membre sélectionné s'engage à transférer l'expertise pratique du secteur public disponible dans son administration nationale. Ceci implique en premier lieu le détachement d'un **conseiller résident de jumelage** travaillant à plein temps (un fonctionnaire du secteur public) pour une période minimum de douze mois.
- Les projets de jumelage doivent fournir au pays bénéficiaire un **résultat opérationnel concret** (le «résultat obligatoire» en rapport avec l'acquis de l'UE ou d'autres politiques de l'UE ouvertes à la coopération).
- Les partenaires de jumelage **s'engagent** à atteindre le résultat obligatoire et pas seulement à fournir les moyens pour y parvenir. À l'issue du projet, un nouveau système ou un système adapté doit fonctionner sous la seule responsabilité du pays bénéficiaire qui conserve la propriété du projet.
- Le jumelage est un **projet conjoint qui a la nature d'une subvention**. Il ne s'agit pas d'un apport d'assistance technique à sens unique d'un EM à un PB. C'est un processus conjoint, dans lequel chaque partenaire assume ses responsabilités. Le pays bénéficiaire s'engage à entreprendre et financer des réformes, tandis que l'État membre accompagne le processus pendant la durée du projet.
- Pour soutenir la crédibilité de leur engagement, les partenaires élaborent un **plan de travail détaillé** avant le début du projet. Ce plan peut être adapté au fil de la mise en œuvre, mais doit prévoir des points de référence clairs permettant un suivi rapproché de l'avancement du projet jusqu'au résultat final.
- Les **résultats** d'un projet de jumelage (résultats obligatoires) doivent être **maintenus** comme un atout permanent dans l'administration bénéficiaire même après la fin de la mise en œuvre du projet de jumelage. Ceci présuppose la mise en place par l'administration bénéficiaire de mécanismes efficaces pour diffuser et consolider les résultats du projet.
- Afin de garantir la transparence de la procédure et une égalité de traitement entre tous les soumissionnaires administratifs, les appels à propositions de jumelage **seront transmis uniquement aux points de contact nationaux désignés** dans les administrations des États membres et publiés sur le site Internet d'ELARG/AIDCO.

Quelques procédures particulières sont nécessaires pour tenir compte de la nature spécifique du jumelage et garantir une gestion financière saine. Compte tenu de l'absence d'appel d'offres commercial et du fait que l'administration bénéficiaire choisit elle-même l'État membre partenaire du projet, il apparaît nécessaire de trouver d'autres méthodes de contrôle des coûts pouvant être légitimement supportés par le programme. Ces procédures expriment la nature particulière des projets de jumelage.

Les projets de jumelage impliquent une série d'actions et d'apports. Le détachement à long terme d'experts des États membres auprès d'administrations du pays bénéficiaire constitue l'«épine dorsale» des projets de jumelage (cf. 2.2.2). Mais pour atteindre ses objectifs, un projet de jumelage requiert aussi d'autres prestations expertes telles que la participation de spécialistes pendant des périodes relativement courtes, des formations, etc.

À la fin du projet de jumelage, le pays bénéficiaire doit avoir accompli des progrès considérables dans le domaine d'activité identifié. Dans certains cas, la réalisation d'un seul projet de jumelage ne suffira pas pour atteindre ce but et une série d'actions supplémentaires (jumelage, jumelage léger ou autres instruments de renforcement des institutions) peut s'avérer nécessaire pour se conformer totalement aux obligations pertinentes. Ceci ne diminue toutefois pas la nécessité de fixer pour chaque projet des objectifs clairs et un programme de travail détaillé, doté d'un budget et d'un calendrier précis.

Les activités de jumelage conviennent particulièrement bien aux projets qui présentent les caractéristiques suivantes:

- l'objectif est relativement clair: autrement dit, le pays bénéficiaire a une bonne connaissance de la partie concernée de l'acquis de l'Union ou du domaine concerné de coopération et a choisi le type de système qu'il compte adopter;
- il existe, dans le pays bénéficiaire, une volonté politique suffisante pour créer les meilleures conditions possibles afin d'élaborer et d'adopter la législation souhaitée;
- le pays bénéficiaire témoigne d'un engagement suffisant pour assurer la mobilisation des ressources (financières et humaines) nécessaires à la réalisation d'un projet de jumelage.

Si un pays bénéficiaire ne dispose pas de point de référence pour le développement d'un secteur particulier, il peut avoir recours à une assistance technique traditionnelle qui l'aidera à mieux définir les options de réforme. Ainsi, par exemple, il existe, au sein des États membres, au minimum deux types très différents de système de cadastre: l'un s'appuie sur des cartes basées sur des mesures au sol très précises, qui suffisent à attester les limites des terrains, et l'autre utilise des photographies aériennes, moins précises, qui ne font qu'illustrer des textes légaux attestant la propriété. Avant d'entamer un projet de jumelage destiné à concevoir un système de cadastre et avant de commencer à prendre des photographies aériennes, par exemple, le pays bénéficiaire doit donc déjà avoir choisi le modèle qu'il compte adopter.

Le jumelage a régulièrement fait l'objet d'une évaluation par des experts externes indépendants. Certains de ces rapports d'évaluation sont disponibles sur le site Internet de la DG ELARG à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/enlargement/how-does-it-work/financial-assistance/institution_building/twinning_en.htm.

La Cour des comptes européenne a publié un rapport spécial relatif au jumelage et un rapport d'évaluation ultérieur. Ces rapports, accompagnés des réponses de la Commission, peuvent être consultés sur le site Internet de la Cour des comptes, à l'adresse suivante: <http://eca.europa.eu>.

1.2. Vue d'ensemble du financement communautaire du jumelage

PROGRAMME	PAYS BÉNÉFICIAIRES	RÈGLEMENT	BUT
IAP	<p><u>PAYS CANDIDATS</u> CROATIE, ANCIENNE RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE, TURQUIE</p> <p><u>PAYS CANDIDATS POTENTIELS</u> ALBANIE, BOSNIE-ET-HERZÉGOVINE, SERBIE, KOSOVO[†], MONTÉNÉGRO</p>	règlement (CE) n° 1085/2006 du Conseil du 17 juillet 2006	<p>Aide au renforcement des institutions des pays qui aspirent à devenir États membres de l'Union européenne dans leurs efforts en vue de l'application de l'acquis de l'UE.</p> <p>Instrument principal pour soutenir le processus de stabilisation et d'association en faveur des pays candidats potentiels.</p>
IEVP	<p>NEI: ARMÉNIE, AZERBAÏDJAN, GÉORGIE, MOLDAVIE, UKRAINE</p> <p>D'autres NEI ayant signé des APC sont éventuellement éligibles à de futurs projets de jumelage: FÉDÉRATION DE RUSSIE, BELARUS</p> <p>Méditerranée du Sud: TUNISIE, JORDANIE, LIBAN, MAROC, ÉGYPTÉ, ISRAËL, ALGÉRIE (pays ayant signé un programme de soutien pour la mise en œuvre d'accords d'association)</p> <p>Les autorités des territoires palestiniens occupés ont signé un accord d'association éventuellement éligible pour une aide ultérieure à un plan d'action de la PEV</p> <p>SYRIE: l'accord d'association n'a pas encore été signé.</p>	IEVP: règlement (CE) n° 1638/2006 du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 2006	<p>Pendant la période 2007-2013, au titre de l'instrument de voisinage et de partenariat, l'assistance communautaire favorise le renforcement de la coopération et l'intégration économique progressive entre l'Union européenne et les pays partenaires, et notamment la mise en œuvre d'accords de partenariat et de coopération, d'accords d'association ou d'autres accords existants et à venir. L'IEVP encourage également les efforts des pays partenaires visant à promouvoir la bonne gouvernance et un développement socio-économique équitable.</p>

[†] Selon le statut défini par la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies.

Section 2: volets d'un projet de jumelage

2.1. Principes fondamentaux de tous les projets de jumelage

- Un projet de jumelage ne se limite PAS à fournir des conseils ou d'autres types d'assistance technique classique. Il s'agit d'un projet de coopération administrative dans un domaine spécifique qui doit générer des **RÉSULTATS OBLIGATOIRES**.
- Un projet de jumelage n'est PAS un apport d'assistance technique à sens unique d'un État membre à un pays bénéficiaire. Il s'agit d'un partenariat étroit dans lequel l'engagement spécifique du pays bénéficiaire, qui est à la fois le moteur des changements envisagés, joue un rôle vital.
- Un projet de jumelage ne vise PAS à reproduire le système administratif d'un État membre particulier, mais s'efforce plutôt d'aider à introduire des pratiques qui se sont avérées les meilleures dans toute l'UE en connexion avec la législation communautaire.

La notion de «résultats obligatoires» est une **caractéristique essentielle du jumelage**. Les deux partenaires du projet s'engagent à œuvrer en vue d'atteindre un résultat fixé d'un commun accord dans le cadre d'un processus conjoint de réalisation du projet. La Commission a indiqué, dès le départ, que les projets de jumelage devraient se concentrer sur des objectifs institutionnels limités et bien définis. Ce «résultat obligatoire» peut être un point de référence intermédiaire constituant un critère spécifique en rapport avec la capacité administrative, à condition qu'un but défini conjointement existe. Ce but doit être mesurable et précis.

Lorsqu'un projet de jumelage est terminé, le pays bénéficiaire dispose d'une organisation considérablement améliorée qui lui permet de satisfaire adéquatement ses objectifs en rapport avec l'acquis de l'UE ou en rapport avec le domaine de coopération pertinent avec l'UE.

Le jumelage vise donc à obtenir des résultats pleinement opérationnels dans un domaine particulier. Cet objectif ne peut être atteint que dans le cadre d'une coopération longue et approfondie entre le pays bénéficiaire et l'État membre, par la mise en œuvre de toutes les actions qu'ils jugeront nécessaires pour parvenir aux résultats escomptés.

2.2. Les chefs de projet (CP) et le conseiller résident de jumelage (CRJ)

Dans tous les projets de jumelage, la réussite de la réalisation d'un résultat obligatoire dépendra de la cohérence d'un certain nombre d'apports successifs, de la continuité de ceux-ci et de la constance des progrès réalisés.

2.2.1. Les chefs de projet

Le succès de la mise en œuvre d'un projet de jumelage nécessite l'engagement de deux chefs de projet, l'un nommé par l'administration de l'État membre et l'autre, par l'administration du pays bénéficiaire.

Tout projet aura, dès lors, un chef de projet de l'EM qui continue à travailler au sein de son administration, mais qui consacre une partie de son temps à la conception, la supervision et la coordination du projet. Il devrait s'agir d'un fonctionnaire de haut rang ou d'un autre agent d'un niveau correspondant capable de mener un dialogue opérationnel et d'obtenir le soutien requis au niveau politique. Le chef de projet de l'EM n'est pas un conseiller, mais bien la personne qui dirige la mise en œuvre du projet. Il est toujours secondé par au moins un expert à plein temps, dénommé «conseiller résident de jumelage» (CRJ). Originaire d'un État membre, ce dernier sera chargé de travailler quotidiennement avec l'administration partenaire dans le pays bénéficiaire et d'accompagner la mise en œuvre du projet de jumelage. Le CRJ est le pilier d'un projet de jumelage. Il bénéficie du soutien de l'administration de son État membre pour les tâches logistiques, comptables et administratives. Ce soutien doit permettre au CRJ de se concentrer sur l'essence du projet.

Un chef de projet du pays bénéficiaire est, en outre, requis dans chaque projet de jumelage. Homologue du chef de projet de l'État membre, il œuvre en étroite collaboration avec celui-ci pour garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Il s'agit également d'un fonctionnaire de haut rang qui occupe, au sein de l'administration du PB, une position lui permettant d'opérer au niveau politique approprié. Les rôles du chef de projet du PB et de l'homologue du CRJ dans l'administration bénéficiaire sont complémentaires.

2.2.2. Le conseiller résident de jumelage

a. Définition

Les conseillers résidents de jumelage sont des fonctionnaires ou agents assimilés qui sont détachés en mission dans un pays bénéficiaire pour douze mois consécutifs au minimum.

Les CRJ sont détachés par des administrations ou organismes mandatés d'États membres auprès d'institutions homologues dans des pays bénéficiaires dans le cadre d'un financement de l'UE.

Les experts visés par ces dispositions maintiendront leur relation d'emploi rémunéré au sein de leur administration nationale ou de leur organisme mandaté pendant toute la durée de leur mission.

Les CRJ doivent, en principe, être ressortissants d'un État membre de l'Union européenne.

b. Qualifications du conseiller résident de jumelage

Afin de se qualifier pour une mission, le CRJ doit disposer d'au minimum trois années d'expérience dans l'organisation de la mise en œuvre concrète de l'acquis de l'Union ou du domaine défini dans la fiche du projet de jumelage, des procédures législatives ou des autres tâches telles qu'elles sont décrites dans la fiche du projet de jumelage couvrant sa mission.

Le CRJ doit avoir un grade équivalent au niveau universitaire et disposer d'une bonne connaissance active de l'anglais, du français ou de l'allemand.

c. Statut du CRJ

Dans le pays d'accueil, le CRJ a le statut d'expert technique. À l'instar des autres experts techniques, il ne bénéficie pas systématiquement du statut diplomatique (il ne figure pas sur la liste du personnel diplomatique), à moins que l'État membre n'octroie ce statut ou que, par courtoisie, le pays bénéficiaire décide d'étendre de tels privilèges en sa faveur.

d. Durée de la mission

En règle générale, la durée de la mission des CRJ ne peut être inférieure à douze mois consécutifs et supérieure à trois ans au total, quel que soit le pays d'accueil. Ils doivent travailler à temps plein. La durée de la mission est fixée dès le départ dans le contrat de jumelage.

Les CRJ ne peuvent effectuer que deux missions de jumelage successives, quel que soit le programme qui finance l'opération.

Une **troisième** mission de CRJ n'est possible que dans les conditions suivantes:

(1) – Elle doit se dérouler dans une région géographique différente des deux autres.

Les cinq régions actuellement ouvertes au jumelage sont:

- (i) **les 12 pays du 5^e élargissement³,**
- (ii) **les pays candidats⁴,**
- (ii) **les pays candidats potentiels⁵,**
- (iii) **la région de la Méditerranée du Sud et**
- (iv) **les nouveaux États indépendants.**

(2) – Le CRJ a réintégré son administration d'origine une fois pendant au moins six mois au cours de la période s'étendant sur les trois missions de CRJ, afin de se refamiliariser avec l'acquis de l'Union et les politiques de l'Union européenne.

Il ne peut pas y avoir de troisième mission de CRJ dans la même région géographique.

e. Obligations

Les CRJ ont pour mission de fournir des conseils techniques et d'assister une administration ou d'autres organismes publics du pays bénéficiaire dans le cadre d'un plan de travail prédéfini. Ils sont généralement chargés d'assurer la mise en œuvre quotidienne du projet de jumelage dans le pays bénéficiaire.

Les CRJ sont, en principe, exclus de tout acte officiel par lequel l'administration d'accueil exerce ses prérogatives de droit public. Ils ne peuvent ni s'engager en leur nom propre ou au nom de la Commission, ni engager la Commission ou l'administration d'accueil dans des actes qui compromettent l'exercice de ses prérogatives de droit public.

Les CRJ pourront déployer leurs activités dans tous les domaines où leurs services sont jugés nécessaires comme prévu dans le contrat de jumelage, à condition qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts avec leur administration ou organisme mandaté d'origine.

Les CRJ exécuteront leur mission et agiront exclusivement dans l'intérêt de l'administration d'accueil du pays bénéficiaire et dans celui de l'UE.

Ils s'abstiendront de toute action susceptible de refléter leur position personnelle et en particulier d'exprimer leur opinion en public.

³ Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Chypre, Malte.

⁴ Turquie, Croatie et ancienne République yougoslave de Macédoine.

⁵ Albanie, Bosnie-et-Herzégovine, Kosovo, Monténégro, Serbie.

Si, dans l'exercice de leur mission, les CRJ sont appelés à se prononcer sur un problème dont le traitement ou la solution implique leur intérêt personnel au point de porter atteinte à leur indépendance, ils en informeront immédiatement le chef de projet de l'État membre dont ils dépendent.

Les CRJ observeront la plus grande discrétion quant aux faits et aux informations qui viendraient à leur connaissance dans le cadre de l'exécution de leur mission. Ils ne doivent communiquer, sous quelque forme que ce soit, à une personne non qualifiée pour en avoir connaissance, aucun document ni aucune information qui n'auraient pas été rendus publics. Ils resteront liés par cette obligation, y compris après leur mission.

Les CRJ, agissant seuls ou collectivement, s'abstiendront de rendre publics, directement ou indirectement, des éléments liés à leurs activités au sein de l'administration hôte du pays bénéficiaire ou de l'UE s'ils n'y ont pas été autorisés par la Commission de l'UE et par l'administration bénéficiaire, conformément aux modalités et règles en vigueur dans le pays d'accueil. Cette autorisation n'est refusée que si la publication proposée est susceptible de porter préjudice aux intérêts du pays bénéficiaire ou ceux de l'UE.

Tous les droits liés aux activités des CRJ dans le cadre de leur mission deviennent la propriété du pays bénéficiaire en question. L'État membre et la Commission pourront utiliser les résultats de ces travaux dans d'autres contextes avec l'autorisation du pays bénéficiaire. Cette autorisation ne pourra être refusée que si l'utilisation proposée risque de porter préjudice aux intérêts du pays bénéficiaire ou de l'Union européenne ou si elle poursuit des visées commerciales.

Les CRJ résideront sur le lieu de leur mission ou à une distance peu éloignée de celui-ci, selon ce qui est compatible avec la bonne exécution de leurs tâches.

Ils assisteront et conseilleront les représentants de l'institution partenaire dans le pays bénéficiaire où ils sont affectés. Ils répondront de l'exécution des tâches qui leur sont confiées envers le chef de projet de l'État membre.

f. Formation des conseillers résidents de jumelage

Malgré leur expérience dans leur domaine d'activité particulier, les conseillers résidents de jumelage ne seront pas forcément toujours préparés à répondre aux exigences spécifiques posées par un projet de jumelage. C'est pourquoi ils recevront une formation préparatoire au siège de la Commission, avant ou peu après le début de leur mission dans le pays bénéficiaire. Cette formation fournie par la Commission portera sur les aspects suivants:

- une introduction aux dispositions techniques du manuel de jumelage;
- le cadre contextuel;
- le cas échéant, une mise à jour des connaissances sur l'acquis de l'Union le plus récent dans le domaine intéressant le projet de jumelage.

g. Conditions de travail

Les CRJ seront liés par les règlements en vigueur dans l'administration d'accueil en matière de temps de travail. Ils ne sont pas autorisés à travailler à temps partiel.

La gestion et le contrôle des jours de congé et du temps de travail seront du ressort des chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire.

2.3. Le «plan de travail» de jumelage

La plupart des projets de jumelage nécessitent le déploiement coordonné de divers moyens. Ceux-ci peuvent aussi inclure une assistance technique traditionnelle et des conseils dans les cas où une expertise spécifique peut être fournie au mieux par des opérateurs privés, par exemple, des campagnes d'information publique ou le développement de logiciels. Voir la section 5.12 sur la sous-traitance au secteur privé et la section 7.6 pour des informations détaillées concernant les appels d'offres, les adjudications et la passation de marchés ou l'annexe A4 au contrat de jumelage.

Les divers moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif donné constituent ensemble un «plan de travail» de jumelage. Un tel plan inclut toutes les activités entreprises par le pays bénéficiaire pour réformer sa législation et ses institutions avec l'aide:

- d'experts à plein temps, détachés à long terme par un État membre (CRJ);
- d'experts spécialisés en mission (de courte et moyenne durée);
- de séminaires, d'ateliers, de stages, de formations et d'actions de formation de formateurs;
- d'apports immatériels: logiciels, documentation, etc.;
- d'autres services jugés nécessaires à la réussite du projet.

Le plan de travail décrit toutes les actions à entreprendre afin de parvenir au résultat obligatoire, l'ordre dans lequel celles-ci doivent se dérouler et les personnes responsables de chacune d'elles. Les contributions englobent le travail réalisé par le pays bénéficiaire (notamment l'adoption d'une législation appropriée), ainsi que toute forme de conseil, de formation et de savoir-faire que l'EM s'engage à fournir. L'accent doit être mis essentiellement sur les réformes que le PB doit introduire, lesquelles joueront un rôle crucial dans la réussite du projet de jumelage et la réalisation de l'objectif visé.

Par exemple, l'introduction de la TVA dans un pays où elle n'existe pas encore nécessitera le développement, l'introduction et l'application d'un cadre juridique et fiscal ad hoc et d'une réglementation sur la comptabilité et la facturation des entreprises. Elle nécessitera également la création de services adéquatement organisés au sein de l'administration fiscale et de l'administration des finances, l'introduction d'un système efficace de gestion informatisé avec de nouveaux logiciels, la formation des fonctionnaires qui seront chargés de faire fonctionner ce système et un programme d'information générale à l'intention du grand public.

Aucune des actions entreprises dans le cadre d'un plan de travail ne pourra être considérée comme une fin en soi. Elles ne seront financées par un projet de jumelage que dans la mesure où elles servent à la réalisation d'un but spécifique et contribuent directement à la réalisation du résultat obligatoire.

Ces objectifs seront atteints avant tout par le transfert direct d'expertise et de savoir-faire du secteur public à l'administration bénéficiaire. La propriété finale du résultat obligatoire du projet de jumelage reviendra entièrement au pays bénéficiaire.

2.4. Rôle des pays bénéficiaires (PB)

Le jumelage ne peut fonctionner que si le pays bénéficiaire est totalement déterminé à procéder aux réformes et réorganisations requises conformément aux priorités politiques définies dans le contexte de l'élargissement ou d'autres domaines de coopération avec l'UE. Les activités de jumelage conviennent surtout aux projets qui poursuivent un objectif relativement clair et ont impérativement besoin d'un apport d'expertise administrative. Dans certains cas, il pourra s'avérer plus opportun de recourir à une assistance technique traditionnelle afin de définir les différentes options de réforme avant de concevoir un projet de jumelage détaillé.

Les responsabilités du pays bénéficiaire se situent à différents niveaux:

- les administrations du PB collaborent avec la Commission au développement de projets spécifiques de jumelage dans le contexte de l'exercice de programmation;
- le PB s'engage à assurer la mise en œuvre des projets de jumelage afin d'atteindre les résultats obligatoires. Cet engagement s'exprime tant au niveau politique supérieur qu'au niveau pratique par la fourniture des moyens humains et financiers nécessaires.

Pour chaque projet de jumelage, le pays bénéficiaire concerné doit s'engager contractuellement à atteindre les résultats obligatoires requis. L'engagement formel du pays bénéficiaire se concrétise par la conclusion d'un «contrat de jumelage» (cf. sections 3.8 à 3.10). Celui-ci constitue le cadre contractuel de la mise en œuvre du projet de jumelage et spécifie les obligations respectives de l'État membre et du pays bénéficiaire.

Un plan de travail de jumelage représente, dès lors, plus qu'une simple liste des services à fournir au pays bénéficiaire par un ou plusieurs États membres. Il doit aussi, et surtout, fixer les missions nationales qui, tout au long du processus, devront permettre la réforme des organes et des services du PB, voire même leur création. Le plan de travail du pays bénéficiaire doit donc inclure des informations détaillées sur les organes et services concernés, les personnes chargées d'apporter les changements requis pour atteindre les résultats escomptés, la disponibilité de bureaux et d'infrastructures logistiques appropriés, les ressources budgétaires à mobiliser, ainsi que le calendrier des actions qu'il entreprendra lui-même à chaque stade du projet. Cette étape de planification et de préparation du côté du pays bénéficiaire est essentielle à la bonne intégration des apports des États membres et au bon déroulement du programme.

Points de contact nationaux dans les pays bénéficiaires

Chaque pays bénéficiaire dispose d'un point de contact national (PCN) pour le jumelage, qui est appelé à jouer un rôle important dans le développement et la coordination des activités de jumelage.

Les missions du PCN du pays bénéficiaire sont les suivantes:

- servir de point de communication central entre la Commission et le pays bénéficiaire; il est également le point de contact central avec d'autres PCN du pays bénéficiaire et de l'État membre;
- canaliser les informations vers les ministères et les autres organes compétents du pays bénéficiaire et conseiller ceux-ci sur la procédure à suivre et le développement des projets de jumelage et les contrats ultérieurs;

- coordonner l'administration de toutes les activités de jumelage dans le pays bénéficiaire et éliminer tous les obstacles administratifs horizontaux;
- assurer la formation des administrations du pays bénéficiaire concernées par le jumelage en ce qui concerne les dispositions réglementaires, financières et techniques du manuel de jumelage;
- assister aux réunions de la Commission avec les PCN d'autres pays bénéficiaires et d'autres États membres.

2.5. Rôle de l'État membre

En tant que mécanisme destiné à aider les pays bénéficiaires à adopter, mettre en œuvre et appliquer les acquis de l'Union, le jumelage dépend totalement d'une coopération administrative efficace des États membres avec leurs homologues des pays bénéficiaires.

- Les États membres impliqués dans un projet de jumelage doivent s'engager par contrat à atteindre les résultats obligatoires;
- la Commission ne fournira les fonds permettant de couvrir les coûts de l'État membre que lorsque cet engagement aura été pris.

L'engagement formel de l'État membre s'inscrit dans un «contrat de jumelage» (cf. sections 3.8 à 3.10). Ce document constitue le cadre contractuel de la mise en œuvre du projet de jumelage et spécifie les obligations de l'État membre et du pays bénéficiaire.

Points de contact nationaux des États membres

Chaque État membre dispose d'un point de contact national (PCN) pour les jumelages, qui sert d'interlocuteur unique pour la Commission. La personne chargée de cette fonction joue un rôle important dans le développement et la coordination des activités de jumelage.

Les missions du PCN de l'État membre sont les suivantes:

- servir de point de communication central entre la Commission et l'État membre, ainsi que pour les PCN d'autres PB et EM;
- canaliser les informations vers les ministères et les autres organes administratifs compétents de l'EM et conseiller ceux-ci sur la procédure à suivre et le développement des projets de jumelage et les contrats ultérieurs;
- coordonner l'administration de toutes les activités de jumelage dans l'État membre et éliminer tous les obstacles administratifs éventuels (par exemple, la justification des remboursements);
- contribuer à résoudre les problèmes lors de la négociation d'accords de consortium entre États membres;
- filtrer et soumettre les propositions de projets de jumelage; le cas échéant, certifier l'exactitude des propositions soumises par les consortiums après consultation du PCN de l'EM partenaire junior proposé;
- assister aux réunions de la Commission avec les PCN d'autres pays bénéficiaires et d'autres États membres;
- certifier l'exactitude et la véracité des informations fournies par les organismes semi-publics demandant un statut d'organe mandaté.

2.6. Rôle de la Commission

2.6.1. Rôle général de la Commission

La Commission fixe le cadre juridique, financier et réglementaire des projets de jumelage. Ses différents services interviennent en tant que facilitateurs et gardiens d'une application juste, transparente et cohérente des règles de jumelage.

Cela inclut la mise en place d'une coordination centrale des jumelages, l'établissement de liens avec le réseau des PCN et la coordination des contributions de toutes les parties prenantes.

De manière générale, le rôle de la Commission couvre les points suivants:

- coordination générale, notamment des règles et procédures de jumelage,
- programmation/planification,
- aide à la conception des fiches de projet,
- accréditation ou radiation d'accréditation d'organismes mandatés,
- contrôle de la conformité des propositions avec les normes prescrites,
- formation initiale du CRJ au siège de la Commission,
- contrôle et évaluation de projets de jumelage,
- prestation de conseils aux partenaires concernant l'élaboration d'un plan de travail correct,
- évaluation des objectifs des contrats de jumelage,
- formation des UG,
- organisation de la réunion annuelle des PCN.

L'étendue/la portée exacte du rôle joué par la Commission dans la mise en œuvre de projets de jumelage concrets dépend du système de gestion (gestion centralisée, décentralisée ou décentralisée sans approbation ex ante) et il y a des différences entre le rôle de la Commission dans le cadre de l'IAP et de l'IEVP.

Le système de gestion dominant détermine notamment quelle institution fera office de pouvoir adjudicateur.

Dans le cas des pays candidats et des pays candidats potentiels, le pouvoir adjudicateur peut être la Commission (pour les programmes centralisés) ou l'UCFC (lorsque le programme est décentralisé.)

Pour la région de la Méditerranée du Sud, qui fonctionne sous gestion décentralisée, le pouvoir adjudicateur est le ministère de tutelle du pays bénéficiaire. Pour les nouveaux États indépendants, le pouvoir adjudicateur est la Commission étant donné que le programme fonctionne sous gestion centralisée.

En règle générale, les partenaires de jumelage doivent toujours s'adresser au pouvoir adjudicateur pour les questions financières et contractuelles.

2.6.2.1. Implication spécifique de la Commission au titre de l'IAP

Pour le jumelage au titre de l'IAP, l'étendue du rôle joué par la Commission (au siège ou au niveau de la délégation) dépend de l'applicabilité ou non du système de gestion décentralisée ou du système de gestion décentralisée sans contrôle ex ante par la Commission (EDIS).

Le manuel de jumelage reflète ces changements et explique les différentes règles applicables aux pays bénéficiaires, dans le cadre du système de gestion centralisée ou décentralisée ou du système de gestion décentralisée sans contrôle ex ante par la Commission (EDIS).

Dans le cadre d'une gestion centralisée et décentralisée au titre de l'IAP, le rôle de la Commission peut se résumer comme suit:

- *programmation;*
- *accréditation ou radiation d'accréditation d'organismes mandatés;*
- *réception de propositions de jumelage transmises par les États membres;*
- *envoi des propositions de jumelage aux bénéficiaires;*
- *contrôle de la conformité des propositions détaillées avec les normes prescrites;*
- *organisation de réunions de sélection;*
- *communication des résultats de la sélection à l'administration de l'EM concerné;*
- *prestation de conseils aux partenaires concernant l'élaboration d'un plan de travail correct;*
- *évaluation du contrat de jumelage proposé du point de vue du contenu et du financement;*
- *émission d'un avis obligatoire et contraignant sur la pertinence du plan de travail par rapport aux objectifs politiques concernés de l'UE (acquis de l'Union) et à leurs tout derniers développements. Cet avis ne couvrira toutefois pas les aspects financiers et contractuels;*
- *aval officiel du contrat de jumelage après examen par le comité de pilotage (délégation), exprimant le contrôle ex ante;*
- *suivi et évaluation des projets de jumelage (approbation de modifications, examen et approbation de tous les rapports sur les projets de jumelage);*
- *coordination générale du manuel de jumelage;*
- *formation initiale des CRJ au siège de la Commission à Bruxelles;*
- *évaluation.*

Dans le cadre de la gestion décentralisée sans contrôle ex ante (communément désignée sous le terme «EDIS»), la Commission ne participe plus au contrôle ex ante des aspects réglementaires, contractuels et financiers des projets de jumelage. Son rôle se concentre plutôt sur l'émission d'un avis contraignant sur la pertinence du plan de travail du jumelage par rapport à l'acquis de l'Union et à ses développements les plus récents.

Il est indispensable, pour prétendre au financement du projet de jumelage, de se conformer à cet avis. Lorsque ce type de gestion est appliqué, l'unité de gestion doit veiller à ce que cet avis soit respecté dans le contrat de jumelage.

Le rôle de la Commission dans le cadre d'une gestion décentralisée sans contrôle ex ante (EDIS) au titre de l'IAP peut se résumer comme suit:

- *programmation;*
- *diffusion des fiches de jumelage;*
- *accréditation ou radiation d'accréditation d'organismes mandatés;*
- *réception de propositions;*
- *envoi de propositions à l'administration bénéficiaire;*
- *émission d'un avis obligatoire et contraignant sur la pertinence du plan de travail par rapport aux objectifs politiques concernés de l'UE (acquis de l'Union) et à leurs tout derniers développements. Cet avis ne couvrira toutefois pas les aspects financiers et contractuels;*
- *formation initiale de conseillers résidents de jumelage;*
- *coordination générale du manuel de jumelage;*
- *suivi général, contrôles ex post ou autres;*
- *évaluation.*

Après l'adhésion à l'Union européenne, les délégations de la Commission européenne dans les nouveaux États membres ont été transformées en bureaux de représentation chargés d'une mission différente. Ces représentations ne comptent pas dans leur personnel de gestionnaires d'activités de jumelage qui dans les délégations assumaient des fonctions d'assistance technique au profit des partenaires de projet de jumelage. Ces fonctions sont désormais prises en charge par l'unité de gestion des pays bénéficiaires concernés.

2.6.2.2. Implication spécifique de la Commission au titre de l'IEVP

Le rôle spécifique de la Commission dans les projets financés par l'IEVP dépend du niveau de décentralisation atteint dans le pays concerné. À l'heure actuelle, le jumelage dans la région de la Méditerranée du Sud est sous gestion décentralisée avec un contrôle ex ante par la délégation. Dans les nouveaux États indépendants, le jumelage est sous gestion décentralisée, ce qui implique que le pouvoir adjudicateur est la délégation de la CE. Cette situation est reflétée dans le manuel. Lors de l'introduction progressive de la gestion décentralisée, l'UG fera office de pouvoir adjudicateur.

Le rôle de la Commission au titre de l'IEVP peut se résumer comme suit:

Rôle de la Commission dans les programmes centralisés (siège ou délégation)

- *Approbation du plan de travail annuel,*
- *soutien des activités de jumelage,*
- *diffusion d'orientations concernant les procédures de jumelage,*
- *agent de paiement (responsable de la gestion des fonds du projet de jumelage et des paiements),*
- *contrôle de qualité des fiches de jumelage,*
- *diffusion des fiches de jumelage aux PCN des États membres,*
- *réception et enregistrement de propositions de jumelage transmises par les États membres,*
- *envoi des propositions de jumelage aux bénéficiaires,*
- *vérification de l'éligibilité des propositions,*
- *organisation et gestion des réunions de sélection et des comités d'évaluation,*
- *présidence du comité d'évaluation et participation en tant que membre votant,*
- *rédaction de la lettre de notification aux États membres du résultat de la sélection,*
- *signature du contrat de jumelage,*
- *approbation du démarrage, des rapports trimestriels et final,*
- *collecte et archivage de tous les documents du projet de jumelage et mise à disposition de ces documents pour les missions d'audit et d'évaluation.*

Rôle de la Commission dans les programmes décentralisés (siège ou délégation)

- *Approbation du plan de travail annuel,*
- *soutien des activités de jumelage,*
- *diffusion d'orientations concernant les procédures de jumelage,*
- *contrôle de qualité des fiches de jumelage,*
- *participation en qualité d'observateur aux réunions de sélection et aux réunions du comité d'évaluation pour la sélection de partenaires des États membres,*
- *préparation du suivi des contrats de jumelage,*
- *approbation du contrat de jumelage,*
- *approbation des rapports trimestriels intermédiaires et du rapport final,*

- *exécution des paiements relatifs aux contrats de jumelage.*

2.7. Rôle de l'unité de gestion dans le pays bénéficiaire

L'unité de gestion (UG) est un organe mis en place au sein de l'administration du pays bénéficiaire, chargé d'assurer la gestion générale des aspects réglementaires, financiers et contractuels des projets de jumelage. Toutefois, compte tenu des spécificités décrites ci-dessous, la portée réelle de ses responsabilités varie en fonction de la zone géographique et du système de gestion applicable: gestion centralisée, décentralisée ou décentralisée sans contrôle ex ante par la Commission (EDIS).

2.7.1. Rôle de l'UG dans le cadre de l'IAP

Gestion décentralisée

*Dans le cas des pays candidats et des pays candidats potentiels sous gestion décentralisée, l'UG sera une **unité centrale de financement et de passation des contrats (UCFC)**, basée au sein du ministère des finances du pays bénéficiaire ou une **agence centrale de financement et de passation des contrats (ACFC)**. L'UCFC/ACFC est associée à l'évaluation, par la délégation, des aspects budgétaires des projets de contrat de jumelage. Elle signe, en outre, les contrats de jumelage après avoir consulté le comité de pilotage et obtenu l'approbation ex ante de la délégation et remplit la fonction d'organisme payeur des cotisations de l'UE destinées aux projets de jumelage (cf. section 7.1). Il peut être demandé à l'UCFC de se charger des appels d'offres pour la prestation de services et la fourniture de produits et de la passation de marchés avec le secteur privé si l'État membre concerné ne peut organiser la soumission lui-même (cf. section 7.6).*

*Dans le cas des pays candidats et des pays candidats potentiels ne disposant pas encore d'une UCFC, la **gestion centralisée** est appliquée et la Délégation de l'Union européenne assume le rôle de pouvoir adjudicateur.*

Gestion décentralisée sans contrôle ex ante par la Commission européenne (EDIS)

Lorsque le système EDIS s'applique, la Commission cesse d'exercer un contrôle ex ante sur les procédures de sélection des projets, de soumission et de passation des marchés et passe à un système de contrôle ex post.

L'unité de gestion assume seule la responsabilité de la plupart des fonctions liées à la gestion financière et administrative des projets de jumelage qui étaient dévolues auparavant à la délégation de la CE.

*Dans le cadre d'une gestion décentralisée sans contrôle ex ante de la Commission (EDIS), le **rôle de l'UG** peut se résumer comme suit:*

- *enregistrement des propositions de jumelage des États membres,*
- *envoi des propositions de jumelage aux bénéficiaires finals,*

- *contrôle de la conformité des propositions détaillées avec les normes prescrites,*
- *organisation et gestion des réunions de sélection et de la sélection des partenaires,*
- *communication des résultats de la sélection à l'administration de l'État membre concernée,*
- *assistance aux partenaires du projet pour la préparation du contrat de jumelage et de ses annexes,*
- *évaluation de la proposition de contrat de jumelage du point de vue du contenu et du financement,*
- *demande d'avis à la Commission sur la pertinence du plan de travail par rapport à l'acquis de l'Union et à ses modifications consécutives, le cas échéant,*
- *élaboration, signature et notification de la décision de financement aux partenaires de jumelage, en assurant la conformité avec l'avis contraignant de la Commission sur la pertinence du plan de travail,*
- *paiements,*
- *suivi de la mise en œuvre (ex.: lettres d'accompagnement, participation aux comités de pilotage des projets),*
- *approbation de modifications,*
- *approbation de la conformité avec les objectifs du projet de jumelage convenus conjointement,*
- *approbation de la dernière facture et du paiement final, et*
- *réception, examen et approbation de l'ensemble des rapports sur le projet de jumelage.*

Cette responsabilité générale de l'unité de gestion signifie que celle-ci doit être dotée de l'autorité nécessaire pour assurer une supervision efficace (en ce qui concerne les aspects tant financiers qu'opérationnels) des ministères de tutelle et des administrations concernés, qui préparent, hébergent et mettent en œuvre les projets de jumelage dans le pays bénéficiaire.

Cette responsabilité de l'UG ne devrait toutefois pas menacer le niveau d'engagement et d'appropriation des projets par les partenaires administratifs de jumelage (l'administration bénéficiaire et l'administration de l'État membre). C'est, en effet, l'administration hôte dans le pays bénéficiaire qui négocie le plan de travail conjoint avec ses homologues de l'administration sélectionnée de l'État membre et qui le met en œuvre par la suite.

L'UG organise les vérifications et contrôles adéquats pour couvrir tous les aspects relevant de sa responsabilité générale.

Cette division des responsabilités se reflète dans les dispositions qui régissent la signature du contrat de jumelage.

2.7.2. Rôle de l'UG dans le cadre de l'IEVP

Système décentralisé (ex ante):

Dans un cadre décentralisé, c'est l'unité de gestion du programme (UGP) qui assure le rôle d'unité de gestion.

La responsabilité générale de l'unité de gestion implique que celle-ci doit assurer une supervision efficace couvrant les aspects tant financiers qu'opérationnels. L'UG s'occupe également des paiements et des procédures administratives relatifs aux projets de jumelage.

Cette responsabilité de l'UG ne devrait toutefois pas menacer le niveau d'engagement et d'appropriation des projets par les partenaires administratifs des jumelages (l'administration bénéficiaire et l'administration de l'État membre). En effet, c'est l'administration hôte dans le pays bénéficiaire qui négocie le plan de travail conjoint avec ses homologues de l'administration sélectionnée de l'État membre et qui le met en œuvre par la suite.

L'UG organise les vérifications et contrôles adéquats pour couvrir tous les aspects relevant de sa responsabilité générale.

L'UG dispose de responsabilités plus vastes que la seule gestion de projets de jumelage. Elle participe à l'élaboration du plan de travail annuel (PTA) qui contient une synthèse des fiches de jumelage, basée sur les demandes soumises par les points focaux des administrations et institutions bénéficiaires du PB. Le projet de PTA et la version finale approuvée doivent être envoyés au siège pour information. L'UG est également chargée de compiler toutes les propositions de modification du PTA et de préparer le projet de calendrier le concernant.

Au besoin, elle aide les points focaux des institutions bénéficiaires/ministères de tutelle à préparer leurs demandes, en particulier en leur donnant des conseils sur les conditions et les procédures d'éligibilité.

L'UG est mise sur pied par le ministère de tutelle, lequel signe l'accord de financement et joue donc le rôle de pouvoir adjudicateur du contrat de jumelage. Le ministère de tutelle est responsable des activités de l'UG.

Les procédures d'approbation du PTA et de ses modifications sont détaillées dans la convention de financement spécifique.

Système centralisé / déconcentré:

Dans un cadre centralisé, l'unité de gestion du programme (UGP) joue un rôle important dans tout le cycle du projet de jumelage: par exemple, l'élaboration du cahier des charges des contrats cadres (missions d'identification) et le contrôle de la qualité des fiches et des contrats de jumelage.

L'UG sert aussi d'interface de communication entre la Commission européenne et les administrations bénéficiaires et entre les administrations des États membres et les administrations bénéficiaires.

Dans un contexte décentralisé, le rôle de l'UG dans le jumelage peut être décrit comme suit:

- diffusion des fiches de jumelage aux PCN des États membres,
- réception des propositions de jumelage des EM,
- expédition des propositions de jumelage aux bénéficiaires,
- contrôle de la conformité des propositions détaillées avec les normes prescrites,
- responsabilité pour l'organisation, la présidence et la gestion de réunions de sélection,
- possibilité de nommer un membre votant du comité d'évaluation pour la sélection de partenaires (idéalement, le directeur de l'UGP de jumelage),
- responsabilité pour la bonne gestion financière du projet de jumelage et de la conformité avec les règles de la CE,
- évaluation de la proposition de contrat de jumelage sur le plan du contenu et du financement,
- signature du contrat de jumelage,
- agence de paiement (responsable de la gestion des fonds du projet de jumelage et des paiements),
- contrôle de la mise en œuvre du projet de jumelage en étroite collaboration avec les institutions bénéficiaires,
- collecte et archivage de tous les documents du projet de jumelage et mise à disposition de ces documents pour les missions d'audit et d'évaluation,
- approbation de la dernière facture et du paiement final,
- réception, examen et approbation des rapports sur l'ensemble des projets de jumelage,
- secrétariat du comité de pilotage du programme.

Dans un contexte centralisé, le rôle de l'UG dans le jumelage peut être décrit comme suit:

- L'UG joue un rôle essentiel dans l'ensemble du cycle du projet de jumelage: par exemple, l'élaboration du cahier des charges des contrats cadres et le contrôle de la qualité des fiches et des contrats de jumelage.
- L'UG sert d'interface de communication entre la Commission européenne et les administrations bénéficiaires et entre les administrations des États membres et les administrations bénéficiaires.
- L'UG rédige un document de programmation de référence pour les projets de jumelage dans le pays bénéficiaire.
- L'UG assiste la délégation de la CE pour l'organisation et la gestion des réunions de sélection.
- L'UG assiste la délégation pour contrôler la conformité des propositions détaillées avec les normes prescrites.
- L'UG contrôle la bonne gestion financière du projet de jumelage et s'assure de sa conformité avec les règles de la CE.
- L'UG reçoit et examine tous les rapports de projets de jumelage.

PARTIE B

ÉLABORATION DES PROJETS DE JUMELAGE

Aperçu du cycle du projet de jumelage

Identification du projet: le pays bénéficiaire identifie les besoins dans le cadre des orientations de la Commission européenne et établit des fiches de jumelage avec l'aide de la Commission européenne ou d'un contrat cadre.



Appel à propositions: diffusion des fiches de jumelage aux points de contact nationaux des États membres, soulignant les résultats obligatoires (section 3.1.1).



Soumission de propositions: le ou les États membres – seul ou en consortium – prépare(nt) et soumet(tent) une proposition désignant un CRJ et un CP et exposant les principaux éléments de l'approche envisagée pour atteindre le résultat obligatoire (sections 3.1.2 et 3.1.3).



Sélection du partenaire: le pays bénéficiaire évalue les propositions et, après présentation de la proposition par les CRJ et CP de l'État membre, arrête son choix final (section 3.5).



Préparation et finalisation du contrat de jumelage: l'État membre et le pays bénéficiaire rédigent ensemble le contrat de jumelage assorti d'un plan de travail et d'un budget détaillés (section 3.8).



Examen et signature du contrat avec intervention de la CE: la Commission européenne et l'unité de gestion évaluent le contrat de jumelage par le biais du comité de pilotage /en consultation avec les DG de tutelle. Le contrat de jumelage est signé par toutes les parties (sections 3.9 et 3.11).



Mise en œuvre du projet: se concentrant sur des objectifs réalisables, le CRJ exécute sur place le projet dans le pays bénéficiaire avec le soutien du chef de projet, de l'homologue du CRJ et de l'administration de l'État membre.



Suivi et rapports: les progrès font l'objet d'un suivi par la délégation de la CE et l'unité de gestion du pays bénéficiaire et sont évalués par des rapports intermédiaires trimestriels et un rapport final.



Vérification: le projet de jumelage fait l'objet d'une vérification par un auditeur externe et éventuellement par la Cour des comptes.

Section 3: soumission et sélection des propositions

3.1. Appels à propositions

3.1.1 Appels à propositions

Dans chaque zone géographique concernée, l'exercice de programmation respectif identifie les projets pouvant être réalisés par le biais du jumelage.

Les points de contact nationaux (PCN) pour le jumelage transmettent les fiches de jumelage à tous les EM simultanément en invitant leurs administrations à présenter des propositions pour la mise en œuvre du projet.

Chaque fiche de projet de jumelage ne peut couvrir qu'un seul projet de jumelage.

Il incombe aux PCN des États membres de faire circuler ces fiches parmi leurs ministères, administrations ou institutions et de coordonner une réponse ainsi que d'assurer la conformité des propositions avec les critères minimums décrits dans l'annexe C2 du manuel de jumelage (modèle).

Les appels à propositions pour les projets de jumelage sont publiés, pour information et pour mémoire, sur le site Internet de la direction générale responsable.

3.1.2 Soumission de propositions

Les dates ultimes de dépôt des propositions pour les pays bénéficiaires concernés sont coordonnées de manière à éviter tout chevauchement et à assurer une planification judicieuse des réunions de sélection.

Ces délais sont indiqués dans les messages diffusés (envoyés par courrier électronique).

Les administrations des EM ne peuvent se comporter comme des acteurs commerciaux lorsqu'elles soumettent leurs propositions. Étant donné que les prix et les taux de remboursement des dépenses encourues par les administrations des EM sont fixes, les États membres basent leurs propositions exclusivement sur ce qu'ils considèrent être un avantage comparatif de leur système administratif ainsi que sur la qualité et l'expérience de leurs experts administratifs.

Des manifestations d'intérêt pures et simples ne sont pas considérées comme éligibles. Les propositions présentées par les États membres doivent témoigner d'un certain degré de préparation. À ce premier stade, les offres formulées en réponse aux fiches de jumelage doivent être transmises au format présenté à l'annexe C2 du manuel de jumelage: modèle de proposition. Pour être acceptées, elles doivent contenir un minimum d'informations essentielles.

La proposition de l'EM doit être décrite dans un document succinct (en mettant l'accent sur la qualité et non sur la quantité). D'une manière générale, cette proposition doit être suffisamment détaillée pour répondre adéquatement à la fiche

de projet, sans être déjà un projet pleinement élaboré. Elle doit exposer les principaux éléments de l'approche de l'État membre, mais pas toutes les activités envisageables. La proposition doit être conforme aux règles de jumelage.

Il convient de signaler cependant que les États membres qui présentent des propositions incomplètes (omettant, par exemple, d'indiquer un CRJ ou ne couvrant qu'une partie du contenu du projet) ne seront invités aux réunions de sélection que si un autre État membre a soumis une proposition complète incluant un CRJ. Pour chaque fiche de projet de jumelage, les EM (administrations ou organismes mandatés) qui présentent une proposition ne peuvent le faire qu'une seule fois, soit à titre individuel, soit en qualité de membre d'un consortium.

Les EM disposent de six à huit semaines (six semaines pour un jumelage léger et huit semaines pour un jumelage ordinaire) pour préparer leur proposition. Les dates limites seront clairement indiquées dans le message électronique qui accompagnera la fiche envoyée aux États membres.

La date limite de réception des propositions doit être respectée afin de garantir la transparence et une égalité de traitement entre tous les soumissionnaires.

D'une manière générale, afin de respecter la date limite indiquée, les PCN des États membres sont invités à soumettre les propositions à la Commission et au pays bénéficiaire par courrier électronique.

3.1.3 Règles fondamentales pour la soumission de propositions de jumelage

- Les propositions doivent être totalement conformes aux règles de jumelage.
- Pour être **éligibles**, les propositions présentées par les États membres doivent répondre clairement à la fiche du projet de jumelage. Les manifestations d'intérêt pures et simples ne suffisent pas.
- Pour chaque fiche de projet de jumelage, un EM (représenté par une administration ou un organisme mandaté) ne peut soumettre qu'une seule proposition, soit à titre individuel (partenaire principal), soit dans le cadre d'un consortium (partenaire junior).
- Les propositions doivent être reçues au plus tard à la **date limite**. Pensez à vérifier les adresses électroniques et à toujours demander une confirmation de réception des propositions transmises. N'envoyez pas les propositions à l'adresse individuelle d'un fonctionnaire, mais bien aux adresses électroniques (boîtes de messagerie) **indiquées dans l'appel à propositions**.
- La **référence du jumelage et l'intitulé de la fiche du projet** sont indispensables pour éviter toute confusion entre les projets. La référence et l'intitulé du jumelage doivent toujours être indiqués au début de la proposition de jumelage.
- Si une fiche de projet de jumelage contient différents volets, veuillez **préciser celui pour lequel vous posez votre candidature**.
- Soyez explicite et indiquez toujours le **nom de l'État membre ou des États membres qui présentent la proposition**. Précisez dès l'introduction si la proposition est soumise par un consortium. S'il s'agit d'une proposition présentée par un consortium, le PCN de l'État membre principal doit certifier l'exactitude des propositions soumises par les consortiums après consultation du PCN de l'EM partenaire junior (voir section 3.4).
- Si la proposition de jumelage prévoit la **participation d'un organisme mandaté**, assurez-vous que celui-ci est approuvé par la Commission avant de présenter la proposition. Ne sont éligibles comme partenaires de jumelage que les organismes mandatés approuvés par le siège de la Commission.
- Les **coordonnées complètes (y compris le numéro de téléphone, le numéro de télécopie et l'adresse électronique)** de l'État membre ou des États membres qui dirigent la mise en œuvre du projet (les coordonnées de contact du partenaire junior incluses) sont essentielles.
- Les propositions doivent préciser la **pertinence des systèmes de l'État membre pour le pays bénéficiaire**.
- Les propositions doivent décrire une **stratégie suggérée** pour la mise en œuvre du projet en se référant aux objectifs et aux résultats obligatoires. La proposition doit être concise mais claire afin de répondre de manière appropriée à la fiche de projet de jumelage.
- Les propositions doivent être soumises sous la forme d'un document consolidé unique au format Word éditible, **comprenant les CV dans le format prescrit par l'UE du chef de projet et du CRJ** (ainsi que des principaux experts à court terme, le cas échéant).

- Les **modèles** fournis à l'annexe C2 du manuel de jumelage doivent être utilisés pour soumettre les propositions.

3.2. Cas spécifiques

Pour l'IEVP:

*Lorsqu'elle estime que la fiche de projet de jumelage est de bonne qualité, la **délégation** envoie celle-ci au siège avec une copie à l'UG. Le siège consultera les DG de tutelle, en particulier pour ce qui est de l'acquis de l'Union.*

*Après consultation des DG de tutelle, le siège envoie des suggestions à la **délégation avec une copie à l'UG** en vue de la révision éventuelle de la fiche de projet [si le siège ne reçoit pas de retour d'information des DG de tutelle dans les trois semaines (à partir de la date d'envoi de la fiche de projet par le siège aux DG de tutelle), la fiche de projet est considérée approuvée par ces dernières].*

*Dès que la fiche est prête pour la diffusion et est **publiée sur Internet**, l'UG (système décentralisé) ou la délégation (système centralisé) lance l'appel à propositions par l'intermédiaire des points de contact nationaux de l'État membre, avec copie à la délégation de la CE/à l'UG, au siège de la Commission et aux ambassades des États membres dans le pays bénéficiaire correspondant. La notification doit spécifier le délai pour les questions et réponses, le délai pour la réception des propositions et la date des réunions de sélection.*

3.3 Administrations publiques et organismes mandatés

En règle générale, le partenaire de jumelage d'un EM doit être dirigé par une administration publique compétente, même si certains volets spécifiques peuvent être confiés à des sous-traitants du secteur privé (voir la section 5.12). Toutes les administrations des États membres sont automatiquement éligibles en tant que partenaires de jumelage.

Toutefois, un EM peut proposer de mandater des organismes semi-publics pour mettre en œuvre des projets de jumelage aux mêmes conditions que s'ils faisaient partie intégrante de l'administration.

La désignation de certains organismes semi-publics n'appartenant pas à l'administration publique peut se justifier par le fait que certains États membres ont sous-traité et privatisé certains pans de leur administration ou sont en train de le faire, de sorte que le savoir-faire indispensable aux projets de jumelage peut se trouver à l'extérieur de l'administration proprement dite. Il se peut, dès lors, que le savoir-faire requis pour les projets de jumelage ne se situe pas au sein de l'administration.

L'exactitude et la véracité des informations concernant les organismes semi-publics seront garanties et certifiées par le PCN concerné. Ces demandes seront examinées au cas par cas. Les propositions doivent être justifiées et satisfaire aux critères énoncés ci-après. Le siège de la Commission peut accepter ou refuser les

propositions et tient une liste ouverte d'organismes semi-publics mandatés pour agir en lieu et place d'administrations publiques.

La Commission a fixé cinq critères cumulatifs de qualification pour les organismes mandatés:

- 1) la **compétence avérée dans un domaine de l'acquis de l'UE** ou le domaine de coopération administrative pertinent de la fiche du projet de jumelage;
- 2) **une structure sans but lucratif et un objectif d'entreprise sans visée commerciale;**
- 3) **la propriété par le secteur public;**
- 4) **la mise sous la supervision permanente et structurelle d'une administration publique;** et
- 5) **un effectif suffisant et proportionné de personnel permanent.** Ceci signifie, entre autres, que l'effectif du personnel permanent doit être proportionnel aux besoins du projet pour éviter d'avoir à sous-traiter certaines tâches du jumelage ou à engager temporairement des experts pour les exécuter.

Le PCN informera la Commission de tout changement affectant le statut des organismes mandatés en ce qui concerne les cinq critères de qualification.

En outre, la Commission révisé périodiquement la liste des organismes mandatés afin de vérifier leur conformité aux critères énoncés ci-dessus. Un organisme mandaté qui ne remplit plus ces critères sera rayé de la liste.

Lorsque les critères 2 ou 3 ne sont remplis que partiellement, le mandat est **restreint**, sous réserve d'exclusion de participation à tout appel d'offres commercial directement lié au projet de jumelage.

Autrement dit, l'attribution d'un mandat ne doit en aucune façon entraîner de distorsion de la concurrence, c'est-à-dire qu'il ne doit conférer aux dits organismes aucun avantage commercial direct ou indirect, immédiat ou ultérieur

En application de ce principe, la Commission peut subordonner l'approbation du financement à une clause restreignant temporairement les activités commerciales des organismes mandatés.

En principe, il n'est donc pas interdit aux organismes mandatés qui participent à des projets de jumelage de fournir une assistance technique dans le cadre de contrats commerciaux. Ils doivent toutefois être exclus de la participation à des appels d'offres commerciaux portant sur des contrats de suivi de projets de jumelage si leur participation à ces projets leur confère un avantage commercial. Ils ne sont pas non plus autorisés à soumettre une proposition pour un projet de jumelage dans lequel ils auraient été impliqués aux stades de la rédaction de la fiche ou des termes de référence de ce projet.

Il existe dans les EM un grand nombre d'organes qui pourraient satisfaire aux critères officiels pour être mandatés, mais qui ne peuvent apporter qu'une petite contribution très spécialisée à un projet de jumelage (par exemple, la formation du personnel d'un laboratoire phytosanitaire) ou qui ne participeront que rarement à un projet. Il n'est, dès lors, pas nécessaire de les inclure dans la liste consolidée et il est possible de les **mandater sur une base ad hoc**.

Les organismes mandatés doivent être approuvés par le siège de la Commission **avant** de présenter des propositions de projet. La Commission ne peut garantir le

financement d'un projet si un pays bénéficiaire choisit une institution qui ne figure pas encore sur la liste.

Si un organisme mandaté a demandé, à titre exceptionnel, une augmentation restreinte du taux de remboursement de ses frais, comme expliqué à la section 5.4, cette augmentation doit être approuvée avant la présentation des propositions. En d'autres termes, seuls les organismes mandatés approuvés par le siège de la Commission sont reconnus comme des partenaires éligibles pour des jumelages, et leurs experts peuvent uniquement facturer les frais standard ou les pourcentages approuvés, tels qu'ils auront été publiés dans la liste des organes mandatés pour agir en lieu et place d'administrations publiques

En règle générale, les organismes mandatés ne doivent pas être utilisés comme organisations de coordination pour faire participer des experts du secteur privé (ou des experts d'une ONG) à la mise en œuvre de projets de jumelage par le biais de missions contractuelles limitées. Les employés temporaires des organismes mandatés doivent avoir un lien contractuel avec ces organismes depuis au moins six mois avant le début de leurs missions.

3.4 Consortiums d'États membres

Plusieurs États membres peuvent estimer souhaitable de se regrouper pour participer à un projet de jumelage. Cette décision peut être prise avant la soumission de la première proposition (commune). Elle peut aussi être prise lors du processus de sélection, étant donné que le PB peut souhaiter diversifier son exposition à l'expérience en demandant la participation d'un État membre supplémentaire.

Dans ce cas, avant de confirmer son choix, le **PB doit veiller à ce que les EM choisis soient disposés à former un consortium et à travailler ensemble.**

La Commission est tout à fait favorable à la participation de plusieurs EM à un même projet de jumelage afin d'éviter la tentation de reproduire purement et simplement le système d'un EM dans le pays bénéficiaire et pour permettre aux EM moins expérimentés en coopération administrative de participer à des jumelages.

L'expérience a toutefois montré que les grands consortiums peuvent générer des problèmes de gestion et entraîner des coûts élevés au détriment de la valeur ajoutée potentielle.

D'une manière générale, un projet de jumelage ne devrait pas impliquer plus de deux États membres. Des consortiums impliquant jusqu'à trois EM ne pourront être acceptés qu'à titre exceptionnel et sous réserve d'une justification circonstanciée.

Pour être considéré comme un partenaire à part entière d'un consortium et être mentionné dans le résumé statistique, un État membre doit être prêt à s'engager au niveau institutionnel (par le biais d'une administration ou d'un organisme mandaté) dans la mise en œuvre d'une partie du projet sous sa propre responsabilité, mais dans le cadre de la coordination générale de l'État membre principal.

Une administration ou un organisme mandaté d'EM qui détache simplement un expert en vue d'une participation ponctuelle à un projet de jumelage, sans endosser

la responsabilité de ses activités, n'est pas considéré comme partenaire et n'est pas tenu de signer un accord de consortium. Dans ce cas, l'expert en question participe au projet sous l'autorité et la responsabilité du chef de projet de l'EM. Il appartient à ce dernier d'assurer la disponibilité de l'expert et de définir les modalités de sa participation.

L'accord sur la constitution d'un consortium en vue de préparer et de mettre en œuvre un projet de jumelage peut poser de grandes difficultés pratiques de gestion, déjà même au stade de la préparation du projet. Il est indispensable que les partenaires s'entendent sur une répartition claire des responsabilités de chacun et mettent sur pied des canaux de communication efficaces afin d'optimiser leurs performances durant la préparation et la mise en œuvre du projet. Ces questions devraient être traitées dans l'accord de consortium conclu entre l'EM principal et l'EM partenaire (cf. section 4.3 pour de plus amples informations sur les implications pratiques des consortiums d'EM).

3.5. Sélection des partenaires de jumelage

La décision de recourir au savoir-faire d'un jumelage signifie que l'administration du pays bénéficiaire a besoin de l'expertise du secteur public pour atteindre le résultat obligatoire qu'il n'a pas pu obtenir par le biais de l'assistance technique traditionnelle du secteur privé. Ce choix reflète en soi une analyse de coûts/avantages au sens large.

L'égalité des chances et la transparence doivent être garanties entre tous les EM. Le pouvoir adjudicateur (Commission ou UG) fixera une date ultime pour permettre à l'administration bénéficiaire finale de prendre une décision sur le choix de l'État membre partenaire.

Le pays bénéficiaire peut demander aux EM qui soumettent une proposition de mettre leurs efforts en commun et d'exécuter un projet en tant que consortium, ce qui est soumis à l'accord des EM concernés. Comme les taux et charges fixés pour le transfert d'expertise du secteur public par le biais du jumelage sont fixes, la sélection du partenaire de jumelage de l'EM sera basée sur l'affinité avec le système administratif en place dans l'EM en question et sur une analyse de la qualité et de l'expérience des experts proposés par les États membres intéressés.

Il convient de noter que la Commission ne procède à aucune présélection. Le choix du partenaire de jumelage est laissé entièrement au pays bénéficiaire. La guidance pour la présentation de propositions est donnée en annexe C3 (cf. section 3.2 concernant les propositions incomplètes).

Réunions de sélection

- Ces réunions ont pour but de permettre au PB d'apprécier la qualité du savoir-faire offert par l'EM afin de faire son choix.
- La délégation du PB doit inclure au minimum les homologues du chef de projet et du CRJ ainsi que le PCN du pays bénéficiaire.
- La délégation de l'EM doit toujours inclure le chef de projet et le ou les CRJ pressentis.
- L'évaluation portera tant sur la proposition écrite que sur la présentation orale.
- Les réunions de sélection ont toujours lieu dans le pays bénéficiaire. 30 minutes sont prévues pour la présentation de l'État membre et 30 minutes pour une séance de questions/réponses.

Retour d'information

Il est recommandé que le pouvoir adjudicateur communique son choix du partenaire de jumelage retenu au plus tard dans le mois suivant la date des réunions de sélection.

Les administrations des PB ou la délégation de la CE doivent informer en retour tous les États membres qui ont présenté des propositions et/ou introduit une demande de participation à l'appel à propositions. Elles doivent leur communiquer les raisons de leur choix, car ces informations sont très utiles pour les États membres et les aideront à mieux planifier et adapter leurs stratégies dans leurs propositions futures. Les EM sont autorisés à recevoir un tel retour d'information, y compris un exemplaire des Conclusions et recommandations visées au point 5, des points forts et des points faibles visés à l'annexe C8, et de la grille d'évaluation des sélections de jumelage. Ces informations seront intégrées dans la lettre de notification des résultats aux EM retenus et non retenus.

3.5.1. Sélection dans le cadre de l'IAP, y compris la Facilité transitoire

Enregistrement des propositions

La Commission prend note des propositions reçues des EM, tandis que le pays bénéficiaire les enregistre. Afin d'assurer la transparence de la procédure, la Commission informe tous les EM du nombre de propositions reçues pour chaque fiche de projet de jumelage.

Réunions de sélection

Dans les pays bénéficiaires, sous gestion centralisée ou décentralisée: lorsque le siège de la Commission (équipe de coordination du jumelage) aura reçu les propositions, celles-ci seront passées brièvement en revue, puis envoyées aux délégations concernées de la CE. La délégation contrôlera les critères d'éligibilité et de conformité administrative. Une grille de conformité administrative et d'éligibilité sera utilisée (voir modèle C.6).

Dans les pays bénéficiaires sous gestion décentralisée sans contrôle ex ante de la Commission européenne (EDIS), la Délégation de l'Union européenne, en coopération étroite avec l'UG, organisera et présidera les réunions entre les administrations des États membres qui ont présenté des propositions de jumelage et les administrations bénéficiaires concernées. Ces réunions ont lieu à la Délégation de l'Union européenne dans le pays bénéficiaire concerné et la délégation participe à la conduite des réunions de sélection. L'annexe C3 du manuel de jumelage propose aux EM des orientations sur les questions à traiter dans leurs présentations orales (cf. section 3.2 en ce qui concerne les propositions incomplètes).

En règle générale, les réunions de sélection ont lieu à la délégation de la CE et sont présidées par un fonctionnaire de la Commission, en général le chef des

opérations. La Commission garantit une procédure transparente, non discriminatoire et un traitement égal de tous les soumissionnaires.

Fiche d'information pour la sélection

Une fiche d'information pour la sélection sera utilisée. Un modèle de fiche d'information est donné dans l'annexe C7 du manuel de jumelage. Celle-ci tient compte des aspects qualitatifs de la proposition et de la présentation, de l'expérience du CRJ proposé, de l'expérience de l'organisation en matière de projets de coopération, des méthodes de travail proposées, etc.

La fiche d'information pour la sélection sera complétée pour chaque proposition d'EM présentée durant la sélection.

Communication des résultats

Gestion centralisée et décentralisée

La Commission communique individuellement à chaque partenaire les choix définitifs du PB et envoie un exemplaire de cette notification au PCN de l'EM, ainsi qu'au siège de la Commission ou à la délégation.

Cette lettre précise les droits et responsabilités de part et d'autre et donne le feu vert aux administrations concernées pour procéder à la rédaction du contrat de jumelage. Lorsque la procédure de sélection est terminée, la Commission publie un résumé des sélections définitives de chaque PB.

Gestion décentralisée sans contrôle ex ante par la Commission européenne (EDIS).

L'unité de gestion chargée du jumelage communique individuellement à chaque partenaire les choix définitifs de l'administration bénéficiaire et envoie un exemplaire de cette notification au PCN de l'EM et à la DG Élargissement. Cette lettre précise les droits et les responsabilités de part et d'autre et donne le feu vert aux administrations concernées pour procéder à la rédaction du contrat de jumelage. Lorsque la procédure de sélection est terminée, la Commission publie un tableau résumant les choix définitifs de chaque PB.

3.5.2. Sélection sous l'IEVP

L'évaluation des propositions soumises est organisée en trois étapes. La première est la réception, l'enregistrement et le contrôle administratif des propositions, la deuxième consiste en la présentation des propositions par l'EM au pays bénéficiaire (appelée la réunion de «sélection») et la troisième et dernière étape est l'évaluation proprement dite des propositions.

La participation d'observateurs doit être approuvée au préalable par la Commission.

(1) Réception, enregistrement et contrôle administratif des propositions

Les États membres soumettent, par l'intermédiaire de leurs PCN, des propositions écrites (comportant les éléments décrits sous la section 3.2) au pouvoir adjudicateur.

Après enregistrement, une copie des propositions reçues sera envoyée par l'UG à la délégation de la CE ou à l'UG par la délégation de la CE. Une copie sera en tout cas toujours envoyée au siège de la Commission.

Le pouvoir adjudicateur pertinent envoie un courrier électronique à tous les PCN les informant des EM ayant soumis une proposition.

Les propositions font ensuite l'objet d'un contrôle administratif destiné à évaluer si elles répondent à tous les critères d'éligibilité mentionnés dans la liste de contrôle (annexe C6 du manuel). Les propositions inéligibles seront éliminées de la procédure d'évaluation.

Le pouvoir adjudicateur pertinent envoie un courrier électronique à toutes les administrations des EM qui ont envoyé une proposition éligible pour les inviter à participer aux réunions de sélection.

(2) Réunion de sélection

Après le contrôle administratif des propositions, le pouvoir (adjudicateur) pertinent organise la réunion dite de "sélection" au cours de laquelle les propositions sont présentées oralement par l'État membre responsable de l'action proposée (avec l'aide de la délégation, le cas échéant).

Les participants à ces réunions de sélection sont:

GESTION DÉCENTRALISÉE

- *les représentants des États membres (participation obligatoire du CP et du CRJ de l'EM)*
- *Pouvoir adjudicateur (UG): un président non votant, un secrétaire non votant, au moins 1 membre votant, un ou plusieurs observateurs éventuels*
- *Administration bénéficiaire: au moins 2 membres votants*
- *Observateurs: représentant de la délégation de la Commission et/ou du siège.*

GESTION CENTRALISÉE

- *les représentants des États membres (participation obligatoire du CP et du CRJ de l'EM)*
- *pouvoir adjudicateur (Commission): un président non votant, un secrétaire non votant, au moins 2 membres votants*
- *Administration bénéficiaire: au moins 1 membre votant*
- *Observateurs: représentant du siège et/ou de l'UG.*

(3) Comité d'évaluation:

L'évaluation des propositions (étape 3) est faite par un comité d'évaluation comprenant un président non votant, un secrétaire non votant et un nombre impair

de membres votants (au minimum trois) désignés par le pouvoir adjudicateur. Les membres votants doivent être dotés de toutes les capacités techniques et administratives nécessaires pour se prononcer valablement sur les propositions.

**Ce comité d'évaluation doit être désigné nommément par le pouvoir adjudicateur qui informe la Commission. La composition du comité d'évaluation est considérée comme approuvée si aucune objection n'a été soulevée dans les 5 jours ouvrables par la Commission (ou l'UG, le cas échéant).*

La participation d'observateurs doit être approuvée au préalable par la Commission.

Tous les membres du comité d'évaluation signeront une déclaration d'impartialité et de confidentialité.

Le comité d'évaluation arrêtera son choix en s'appuyant sur des critères objectifs. Une grille d'évaluation (annexe C8) sera utilisée pour coter les propositions.

Cette grille tient compte des aspects qualitatifs, de la présentation, de l'expérience du CRJ proposé, de l'expérience de l'organisation en matière de projets de coopération, des méthodes de travail proposées, etc.

L'intégralité de la procédure d'évaluation est enregistrée dans un rapport d'évaluation et soumise à l'approbation de l'autorité adjudicatrice.

Si la Commission n'est pas l'autorité adjudicatrice, cette autorité soumettra les résultats du processus d'évaluation à l'approbation préalable de la Commission avant de notifier les résultats aux demandeurs.

Notification des résultats

L'UG sera chargée de notifier les résultats individuellement aux PCN des EM retenus et non retenus, avec copie à l'administration de l'EM demandeur.

Si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur, une copie des lettres de notification sera toujours envoyée à la délégation de la CE. Dans tous les cas, une copie des lettres de notification sera également envoyée au siège de la Commission.

La lettre de notification envoyée à l'État membre sélectionné précise les droits et responsabilités de part et d'autre et donne aux administrations concernées le feu vert pour préparer le contrat de jumelage.

3.5.3 Synthèse des procédures d'enregistrement, de sélection et d'évaluation

	<i>Enregistrement des propositions</i>	<i>Réunion de sélection: organisation et présidence</i>	<i>Comité d'évaluation: organisation et présidence</i>
--	---	--	---

** Si la Commission est le pouvoir adjudicateur, elle informe l'UG de la composition du comité d'évaluation.*

<i>IAP: gestion centralisée et décentralisée</i>	<i>Siège de la Commission européenne</i>	<i>Commission européenne (délégation)</i>	<i>Sans objet</i>
<i>Gestion décentralisée sans contrôle ex ante (EDIS)</i>	<i>Siège de la Commission européenne</i>	<i>UG</i>	<i>Sans objet</i>
<i>IEVP Gestion décentralisée</i>	<i>Pouvoir adjudicateur (ministère de tutelle ou directeur de l'UG par délégation de tâches)</i>	<i>Pouvoir adjudicateur (ministère de tutelle ou directeur de l'UG par délégation de tâches)</i>	<i>Pouvoir adjudicateur (ministère de tutelle ou directeur de l'UG par délégation de tâches)</i>
<i>IEVP Gestion centralisée</i>	<i>Pouvoir adjudicateur Commission européenne (délégation)</i>	<i>Pouvoir adjudicateur Commission européenne (délégation)</i>	<i>Pouvoir adjudicateur Commission européenne (délégation)</i>

3.6. Résumé des sélections

Lorsque la procédure de sélection est terminée, la Commission informe tous les PCN des États membres du résultat de la sélection, pour chaque pays bénéficiaire.

3.7. Répétition possible de la procédure de sélection

S'il n'est pas possible de sélectionner un partenaire de jumelage, le projet peut être relancé en tant que projet de jumelage par le biais d'un nouvel appel à propositions ou être mis en œuvre à l'aide d'un autre instrument. Si après le second tour, le PB ne parvient toujours pas à sélectionner un partenaire approprié, il peut s'avérer nécessaire de recourir à un autre instrument ou à l'assistance technique traditionnelle.

Dans le cadre de l'IAP, le comité de gestion IAP sera informé de ce changement. Dans le cadre de l'IEVP, la Commission ou l'UGP seront informées de ce changement.

3.8. Élaboration du contrat de jumelage et notamment du plan de travail de jumelage

Lorsqu'un ou plusieurs partenaires ont été retenus, il incombe aux deux administrations partenaires de jumelage (EM et PB) d'élaborer sous leur entière responsabilité le plan de travail de jumelage détaillé avec un budget correspondant (cf. sections 4 et 5). Ces éléments constitueront, avec les autres annexes définies dans le présent manuel, le contrat de jumelage. La structure du contrat de jumelage standard correspondra au modèle suivant:

- Conditions particulières (document principal)
- Annexe A1: plan de travail (description de l'action)
- Annexe A2: conditions générales applicables aux contrats de subvention dans le cadre des actions extérieures de la Union européenneUnion européenne
- Annexe A3: budget de l'action (y compris la part cofinancée par le bénéficiaire final de l'action)
- Annexe A4: procédures de passation de marchés
- Annexe A5: demande type de paiement et fiche signalétique financière
- Annexe A6: rapport de vérification des dépenses
- Annexe A7: dispositions financières particulières
- Annexe A8: mandats (en cas de constitution d'un consortium d'États membres).

Il est important que le plan de travail du jumelage reflète une stratégie claire, assortie de critères de référence mesurables, pour parvenir au résultat obligatoire, sans se perdre dans des détails superflus. Le plan de travail du jumelage devrait, en outre, spécifier en détail les prestations et contributions qui seront apportées par chacun des partenaires du projet de jumelage en expliquant clairement «**qui fait quoi**».

En résumé, les éléments essentiels devant figurer dans le plan de travail détaillé du jumelage sont le résultat obligatoire (par exemple, une inspection phytosanitaire efficace) et un expert détaché à long terme (un CRJ pendant douze mois consécutifs au moins).

D'autres éléments importants sont les suivants: un chef de projet de part et d'autre, capable chacun de porter une appréciation globale sur les problèmes rencontrés et les solutions envisageables, de résoudre les problèmes et de diriger le processus au plus haut niveau; le rôle du CRJ homologue; des missions d'experts à court et à moyen terme; des formations, des séminaires, des stages dans l'État membre, des visites sur le terrain, le développement de logiciels, etc.

Le plan de travail du jumelage doit détailler l'organisation et les méthodes pertinentes, notamment le programme et un calendrier de travail, une répartition très précise des tâches entre les partenaires et une ventilation détaillée des coûts.

3.8.1. *Élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail sous l'IAP*

Gestion centralisée et décentralisée

Dans les trois mois suivant la notification de la sélection, les partenaires de jumelage soumettront pour évaluation à l'UCFC et à la délégation de la CE (pouvoir adjudicateur dans le cadre d'une gestion décentralisée et centralisée), un projet de contrat de jumelage accompagné du plan de travail du jumelage et des autres annexes, notamment le budget.

L'UCFC et la délégation sont tenues de leur fournir une réponse motivée et accompagnée de modalités de financement dans les quatre semaines. Le responsable/contrôleur financier de la délégation ou, en cas de gestion décentralisée sans contrôle ex ante par la Commission européenne (EDIS), l'UG veillera à ce que le projet de contrat de jumelage soit conforme aux règles et procédures financières de la CE.

Après réception de ces commentaires consolidés, l'État membre dispose de quatre semaines pour modifier le contrat de jumelage. Le pouvoir adjudicateur et l'UCFC contrôleront la version modifiée (tenant compte des commentaires consolidés antérieurs) et la retourneront aux partenaires du jumelage dans un délai maximum de 2 semaines.

S'il est adhéré pleinement aux observations du pouvoir adjudicateur et de la délégation, l'objectif global consiste à conclure la finalisation, la consultation du comité de pilotage et la notification dans les six semaines suivantes de façon à ce que les projets puissent être opérationnels dans les six mois suivant la notification de la sélection.

Conséquences de la non-soumission d'un projet de contrat de jumelage:

Si les partenaires de l'EM et du PB ne produisent pas un projet de contrat de jumelage pour le soumettre à la délégation de la Commission (avant EDIS) ou à l'UG (sous EDIS) dans les trois mois qui suivent la notification de leur sélection à/aux partenaire(s) de l'EM, le PB peut réviser son choix et faire circuler à nouveau la fiche du projet de jumelage.

Dans ce cas, les deux parties supporteront elles-mêmes les frais qu'elles ont encourus durant leur tentative infructueuse d'élaboration du contrat de jumelage.

3.8.2. Élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail sous l'IEVP

Dans les trois mois suivant la notification de la sélection, les partenaires de jumelage soumettront au pouvoir adjudicateur un projet de contrat de jumelage pour évaluation.

Le pouvoir adjudicateur est tenu de fournir une réponse motivée dans les quatre semaines. Le fonctionnaire responsable (délégation dans le système centralisé et UGP dans le système décentralisé) veillera à ce que le projet de contrat de jumelage soit conforme aux règles et procédures de la CE en la matière. Le siège de la Commission formule des conseils au pouvoir adjudicateur sur le projet de contrat de jumelage suite à la consultation des DG de tutelle par le siège.

Le pouvoir adjudicateur contrôlera la version modifiée et soumettra des informations en retour aux partenaires de jumelage dans un délai de quatre semaines au maximum.

L'objectif général est de faire signer le contrat de jumelage dans un maximum de six mois suivant la date de notification de la sélection.

Conséquences de la non-soumission d'un projet de contrat de jumelage

*Si, dans les **trois mois** suivant la notification de leur sélection, les partenaires de l'EM et du PB n'établissent pas de projet de contrat de jumelage en vue de sa soumission à l'autorité pertinente susmentionnée, le comité d'évaluation se réserve le droit de revoir son choix de partenaire ou de faire circuler à nouveau la fiche du projet de jumelage (cf. section 3.7).*

À défaut d'accord pour la seconde fois, le comité de pilotage du programme (dont la composition sera détaillée dans la convention de financement) décidera d'un instrument alternatif pour exécuter le projet.

Dans ces cas, les partenaires de l'EM et du PB supporteront les coûts respectifs liés à la préparation du contrat de jumelage.

3.9. Approbation du contrat de jumelage

Après négociation et acceptation par les partenaires du contrat de jumelage, et plus particulièrement du plan de travail du jumelage (annexe A1) et du budget (annexe A3), ceux-ci sont contrôlés quant à leur pertinence par rapport à l'acquis de l'Union ou aux objectifs de politique communautaire.

Les partenaires de l'initiative de jumelage sont encouragés à travailler rapidement et en coopération étroite, de façon à présenter un plan de travail et un budget pour le jumelage représentant un effort mûrement réfléchi, réaliste et efficace pour obtenir les résultats obligatoires.

3.9.1. Approbation du contrat de jumelage au titre de l'IAP

Sous l'IAP, la procédure d'approbation est largement identique dans les grandes lignes, que les projets de jumelage soient gérés dans le cadre du système de gestion centralisée ou décentralisée ou dans le cadre d'une gestion décentralisée sans contrôle ex ante (EDIS). La différence réside dans le fait que la consultation du comité de pilotage sera lancée soit par la délégation (avant EDIS), soit par l'UG (sous EDIS).

Lorsque les partenaires se sont mis d'accord sur le contenu du contrat de jumelage et de ses annexes, ils paraphent provisoirement le plan de travail et le budget et les soumettent pour évaluation au comité de pilotage de la Commission au siège par l'intermédiaire de l'UG ou de la délégation de la CE dans le pays bénéficiaire.

Ces institutions soumettent les documents au comité de pilotage de la Commission uniquement si elles considèrent que le plan de travail et le budget ont la maturité requise pour être examinés par ce dernier.

Le rôle du comité de pilotage de la Commission (expliqué ci-dessous) est de formuler un avis obligatoire et contraignant sur la pertinence du plan de travail de jumelage en rapport avec l'acquis de l'UE et ses derniers développements à ce stade.

L'avis contraignant du comité de pilotage est notifié par écrit à l'UG/la délégation avec une copie aux partenaires, à l'UCFC et aux PCN des États membres et des pays bénéficiaires respectifs pour des raisons de facilité. L'avis du comité de pilotage devra être reflété dans la version finale du contrat de jumelage.

La procédure de consultation nécessite normalement 15 jours ouvrables. Le respect de cet avis est une condition préliminaire au financement du projet de jumelage avec des fonds communautaires. En d'autres termes, les observations des DG de tutelle doivent être intégrées dans le plan de travail du jumelage.

L'UG/la délégation de la CE vérifiera que les modifications demandées ont été effectuées avant d'y apposer sa signature finale. Une copie du contrat de jumelage signée par l'UG/la délégation de la CE et notifiée par l'UG/la délégation de la CE aux partenaires du projet sera également envoyée au siège de la Commission.

Aperçu des opérations du comité de pilotage

Ce comité est chargé d'évaluer la crédibilité du plan de travail par rapport au résultat obligatoire, ainsi que la pertinence de l'acquis de l'Union qui sous-tend le projet.

L'évaluation par le comité de pilotage se traduit par l'adoption d'un avis contraignant qui fournit une guidance et des recommandations.

Le comité de pilotage se compose des services concernés de la Commission et est présidé par la DG Élargissement.

Normalement, il est consulté par voie électronique mais il peut se réunir effectivement aussi souvent que nécessaire en fonction des besoins de consultation des services impliqués de la Commission.

Les avis formulés par le comité de pilotage peuvent prendre les formes suivantes:

- I. recommandation de financement du projet tel qu'il est présenté, soit*
 - (i) inconditionnelle ou*
 - (ii) conditionnelle;*
 - II. demande aux partenaires de jumelage de modification ou de clarification de certains points:*
 - (i) selon une procédure écrite ou*
 - (ii) dans le cadre d'un débat avec toutes les parties;*
 - III. recommandation de rejet de la proposition dans sa forme actuelle de présentation et recommandation de reformulation complète.*
- Si les membres du comité se prononcent en faveur de l'approbation intégrale ou conditionnelle dans le délai imparti (quinze jours ouvrables) et s'ils ne recommandent pas de discussion spécifique, le projet ne doit pas faire l'objet d'un autre examen par le comité de pilotage.*
 - Si le plan de travail du jumelage fait l'objet d'une recommandation d'acceptation conditionnelle, impliquant un certain nombre de modifications (cas I (ii) ci-dessus), les modifications recommandées seront de nature technique et non fondamentales. Une précision des conditions à remplir est envoyée à la délégation ou à l'UG avec une copie aux partenaires. Les partenaires modifient leur projet en conséquence et le représentent, après l'avoir signé, à la délégation ou à l'UG. La délégation ou l'UG vérifie alors si les conditions fixées ont été remplies, consulte le siège de la Commission en cas de doute et confirme enfin l'approbation définitive du projet aux partenaires. Il n'est, dès lors, pas nécessaire de le renvoyer au comité de pilotage.*
 - Si le comité de pilotage recommande des modifications plus importantes, le projet est renvoyé aux partenaires en vue de sa reformulation avant de le représenter au comité. Le comité peut demander que le projet soit soumis une deuxième fois pour examen selon la procédure écrite (cas II (i) ci-dessus) ou, à titre alternatif, si les révisions sont suffisamment importantes pour justifier un autre débat, que le projet soit présenté à nouveau en vue d'un débat complet (cas II (ii) ci-dessus). Ceci implique qu'il faut recommencer toute la procédure de consultation du comité de pilotage.*

- *La Commission n'optera généralement pas pour la troisième solution lors de la première présentation d'un plan de travail de jumelage au comité de pilotage (sauf si ce plan présente des imperfections majeures) et tentera toujours de travailler à la fois avec le PB et l'EM afin de les aider à donner une forme viable à leur plan de travail. Elle s'efforcera toujours de bien expliquer son raisonnement.*

3.9.2. Approbation du contrat de jumelage au titre de l'IEVP

Les principaux domaines qui seront couverts par l'instrument de jumelage au titre de l'IEVP sont inclus dans les éléments suivants:

- *programmes d'action nationaux (Nouveaux États indépendants),*
- *plans de travail annuels des programmes d'appui à la mise en œuvre des accords d'association (région Méditerranée du Sud),*

et font, comme tels, déjà partie d'une décision de la Commission.

Aucune approbation officielle impliquant un comité de pilotage ou les comités IEVP n'est, dès lors, requise pour chaque fiche de projet de jumelage et chaque contrat de jumelage individuels. Il s'agit plutôt d'un moyen d'exécuter des projets dont le financement a déjà été adopté.

Lorsque l'autorité adjudicatrice est l'UG (système décentralisé), elle soumet pour approbation formelle préalable le projet final du contrat de jumelage à la délégation.

Lorsque l'autorité adjudicatrice est la délégation de la CE (système centralisé), elle soumet pour approbation formelle préalable le projet final du contrat de jumelage à l'UG.

Lorsque le siège de la CE est responsable de l'évaluation et de l'approbation du contrat de jumelage, la délégation ou l'UG enverra une copie du projet de contrat proposé au siège en vue d'une consultation avec les DG de tutelle.

Si le siège ne reçoit pas de retour d'information des DG de tutelle dans les trois semaines (suivant la date d'envoi du contrat de jumelage par le siège aux DG de tutelle), le contrat de jumelage sera considéré approuvé.

En cas d'acceptation conditionnelle, la version finale du contrat comportant tous les commentaires est renvoyée au siège par la délégation ou l'UG pour approbation formelle finale.

Après l'approbation de la Commission, l'autorité adjudicatrice entamera la phase de signature du contrat.

En ce qui concerne la signature/l'aval du contrat, le circuit financier recommandé par la DG AIDCO doit être suivi au sein de la délégation.

Lorsque le pouvoir adjudicateur et la délégation de l'UE/l'UG sont responsables de l'évaluation et de l'approbation du contrat de jumelage, le siège ne sera pas consulté à ce sujet.

3.10 Signature du contrat de jumelage

3.10.1 Remarques préliminaires

Dès que les travaux du comité de pilotage sont terminés (IAP) ou que la consultation du siège a eu lieu (IEVP), les partenaires de l'initiative de jumelage doivent assurer la signature du contrat de jumelage finalisé.

La signature finale ne doit pas être confondue avec le paraphe provisoire du plan de travail (annexe A1) et du budget (annexe A3) effectué **avant** la présentation au comité de pilotage (IAP).

Le chef de projet de l'État membre et le chef de projet du pays bénéficiaire accusent réception et paraphent toutes les pages de l'annexe A1 (plan de travail de jumelage) et de l'annexe A3 (budget de jumelage), exprimant ainsi leur engagement et la responsabilité de leurs administrations respectives.

Pour la signature finale, l'État membre et le pouvoir adjudicateur (Commission par l'intermédiaire de la délégation, UCFC ou UG) paraphent toutes les pages des conditions particulières (contrat principal) et signent ce document. Le paraphe et la signature par les deux partenaires administratifs expriment leur engagement contractuel et financier global.

Il n'est pas nécessaire de parapher/signer les annexes A2 (conditions générales), A4 (procédures de passation de marchés), A5 (demande de paiement), A6 (??), A7 (dispositions financières particulières) et A8 (mandat).

Ces annexes devront éventuellement être signées par les personnes appropriées à un autre stade de la préparation ou de la mise en œuvre du projet.

3.10.2 Signataires des contrats de jumelage

Pour l'État membre:

- (1) le fonctionnaire habilité à engager la responsabilité de son gouvernement (autorité administrative);
- (2) le membre de l'administration ou de l'organisme mandaté qui est responsable de la mise en œuvre des obligations de l'EM dans le projet de jumelage.

De telles personnes susceptibles d'engager le gouvernement de l'EM (l'autorité administrative) pourraient être, par exemple, un haut fonctionnaire habilité à signer pour le gouvernement, le PCN ou l'ambassadeur du pays concerné auprès de l'UE.

Si un projet de jumelage est placé entièrement sous la responsabilité d'une autorité publique décentralisée (Land, département ou région), celle-ci est autorisée à signer en lieu et place d'une autorité administrative centrale, pour autant que les autorités centrales (représentées, par exemple, par le PCN) aient donné leur approbation.

Signataires dans le cas d'un consortium d'États membres

Si plusieurs États membres ont formé un consortium pour assurer la mise en œuvre d'un projet de jumelage, les signataires du contrat du côté des EM seront originaires de l'EM désigné comme chef de projet.

- La Commission invitera les autres EM partenaires à donner un mandat général (cf. section 3.4 et annexe A8 au contrat de jumelage) au chef de projet, habilitant le chef de projet de l'EM partenaire principal à engager leurs administrations et à prendre en leur nom toutes les décisions relatives à la mise en œuvre du projet.

En plus de ce mandat général, les EM d'un consortium devront également s'entendre sur les modalités détaillées de fonctionnement et inscrire celles-ci dans un accord interne. Cet accord interne devra être signé **avant** de soumettre le projet de contrat de jumelage à la Commission (délégation ou siège) ou à l'UG.

Pour la Commission

Au titre de l'IAP: dans le cadre d'une gestion centralisée et décentralisée, la Commission (délégation de la CE) avalise le contrat de jumelage (conditions particulières et annexes A1 et A3), confirmant son contrôle ex ante du budget et la conformité du texte avec l'avis du comité de pilotage (acquis). En cas de gestion centralisée ou déconcentrée, la Commission signera le contrat de jumelage, à savoir les conditions particulières, et paraphera les annexes A1 et A3, aux côtés de l'EM et du pays bénéficiaire.

Après le transfert du pouvoir de gestion, l'UG assumera seule la responsabilité de toutes les fonctions de contrôle ex ante effectuées auparavant par la délégation de la CE. Ceci inclura l'obligation de veiller à ce que l'avis obligatoire et contraignant sur la conformité avec l'acquis et la pertinence du plan de travail (fourni par le comité de pilotage de la Commission) soit pleinement intégré dans le contrat final signé. Pour exprimer cette responsabilité, de même que sa responsabilité contractuelle et financière globale, l'UG signe les conditions particulières et paraphe les annexes A1 et A3.

L'administration d'accueil signe le plan de travail du jumelage (annexe A1) et le budget (annexe A3) pour exprimer son engagement et son appropriation du projet de jumelage.

Pour le pays bénéficiaire:

(1) Le pouvoir adjudicateur (Commission, UCFC ou UG) paraphe et signe le contrat de jumelage (Conditions particulières/contrat principal), exprimant ainsi sa responsabilité contractuelle et financière générale.

(2) Le/les fonctionnaire(s) responsable(s) de la mise en œuvre du projet de jumelage dans l'administration bénéficiaire signe(nt) le plan de travail (annexe AI) et le budget (annexe III) exprimant ainsi l'engagement et la responsabilité de son/leur administration.

Qui signe quoi dans le jumelage - IAP

Qui signe quoi ?

<i>Signature</i>	<i>État membre principal</i>	<i>Unité de gestion (UG): UCFC</i>	<i>Administration bénéficiaire</i>	<i>Commission (le cas échéant)</i>
<i>Conditions particulières (syst. centralisé ou déconcentré)</i>	<i>X + paraphe</i>			<i>X + paraphe</i>
<i>Conditions particulières (syst. décentralisé)</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>X + paraphe</i>		<i>X</i> <i>Reconnaissance du contrôle ex ante</i>
<i>Conditions particulières [syst. décentralisé sans contrôle ex ante (EDIS)]</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>X</i>		
<i>Annexe A1 (Plan de travail)* et annexe A3 (budget) dans tous les modes de gestion</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>paraphe si pouvoir adjudicateur</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>paraphe si pouvoir adjudicateur</i>

Les contrats de jumelage seront signés:

- **pour l'autorité adjudicatrice, par l'ordonnateur;*
- *pour l'État membre: par un membre de l'administration ou d'un organe mandaté chargé de la réalisation des obligations de l'État membre dans le projet de jumelage et une personne engageant la responsabilité du gouvernement (de l'autorité administrative);*
- *pour le partenaire junior (EM), s'agissant du plan de travail et du mandat: par un membre de l'administration ou d'un organe mandaté chargé de la réalisation des obligations de l'État membre dans le projet de jumelage, engageant la responsabilité du gouvernement (de l'autorité administrative).*

** Si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur, elle avalisera le contrat.*

Qui signe quoi dans le jumelage - IEVP

	<i>État membre principal</i>	<i>Unité de gestion</i>	<i>Administration bénéficiaire</i>	<i>Commission (délégation)</i>
<i>Conditions particulières (syst. centralisé)</i>	<i>X + paraphe</i>			<i>X + paraphe</i>
<i>Conditions particulières (syst. décentralisé)</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>X + paraphe</i>		<i>Aval</i>
<i>Plan de travail et budget (syst. centralisé et décentralisé)</i>	<i>Accusé de réception + paraphe</i>		<i>Accusé de réception + paraphe</i>	

Pour la signature finale, le pouvoir adjudicateur (Commission ou UG) paraphe toutes les pages des conditions particulières (contrat principal) et signe ce document. De même, l'EM partenaire paraphe toutes les pages des conditions particulières et signe le document.

Le paraphe et la signature par les deux partenaires administratifs expriment leur engagement contractuel et financier global.

Le chef de projet de l'État membre et le chef de projet du pays bénéficiaire accusent réception et paraphent toutes les pages de l'annexe A1 (plan de travail de jumelage) et de l'annexe A3 (budget de jumelage), exprimant ainsi leur engagement et la responsabilité de leurs administrations respectives.

Il n'est pas nécessaire de parapher/signer les annexes A2 (conditions générales), A4 (procédures de passation de marchés), A5 (demande de paiement), A6 (modèle de certificat d'audit) et A7 (dispositions financières particulières). L'annexe A8 (mandat) doit être signée par le partenaire principal et le partenaire junior.

3.11 Notification du contrat de jumelage

Un exemplaire original du contrat de jumelage signé doit être établi pour chaque signataire:

1. l'État membre principal
2. l'unité de gestion ou l'UCFC / ACFC
3. l'administration bénéficiaire
4. la Commission (délégation) ou le siège.

Dès que le contrat de jumelage est signé par toutes les parties, le pouvoir adjudicateur est chargé d'en informer légalement les partenaires. Lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas la Commission, un exemplaire de la notification sera également envoyé à la délégation de la CE.

Il convient de remarquer que cette notification constitue une exigence distincte dépendant du pouvoir adjudicateur. En d'autres termes, la signature du contrat de jumelage n'est pas équivalente à la notification.

*La date de cette notification est considérée comme la date de démarrage légale ainsi que comme la première date de démarrage possible pour la mise en œuvre du plan de travail du projet ou le remboursement de la présence du CRJ. Aucun coût encouru avant cette date ne sera couvert par le financement, **à l'exception de ceux qui sont liés à sa préparation conformément aux dispositions de la section 5.2 et de l'annexe A7 du contrat de jumelage.***

Un exemplaire du contrat de jumelage signé, avalisé et notifié sera également envoyé au siège de la Commission par la délégation de la CE ou le pouvoir adjudicateur pertinent.

Section 4: conception détaillée du projet

4.1. Conception du projet en vue de la réalisation des «résultats obligatoires»

Le contrat de jumelage et le plan de travail **doivent** être élaborés conjointement par l'État membre et le pays bénéficiaire. Le plan de travail doit être une succession d'activités, attribuées tantôt à l'un des partenaires tantôt à l'autre, formant ensemble la stratégie qui doit permettre d'atteindre le résultat.

Les contrats de jumelage (y compris les annexes) peuvent être rédigés en anglais, en allemand ou en français selon les accords passés entre les partenaires.

La première étape de la conception d'un projet de jumelage consiste à définir les résultats obligatoires d'une manière plus précise (cf. section 2.1). L'Union européenne n'accordera son financement que si ce résultat est réellement atteint. Ces résultats obligatoires doivent donc pouvoir être mesurés sur la base d'indicateurs pertinents, en fixant des valeurs cibles à atteindre à la fin du projet qui seront comparées aux données de base actuelles.

Le résultat obligatoire aura déjà été défini dans la fiche du projet de jumelage. Au moment d'élaborer le plan de travail, il se peut toutefois qu'il faille le redéfinir, c'est-à-dire que le PB et l'EM procèdent à une évaluation détaillée de ce qui est réalisable dans les limites du calendrier et du budget fixés en tenant compte des progrès accomplis depuis l'élaboration de la fiche de projet. Tout écart important par rapport aux résultats obligatoires de la fiche de projet exige une modification de la fiche de projet conformément aux procédures adéquates avant que le contrat de jumelage ne puisse être conclu.

- Le résultat obligatoire doit être bien défini, ciblé et réalisable.
- Il doit contribuer directement et spécifiquement au renforcement des capacités institutionnelles du pays bénéficiaire.
- Il doit être concret et clairement mesurable à des fins de contrôle, notamment grâce à des indicateurs adéquats.
- Les résultats obligatoires atteints doivent être maintenus comme un atout permanent dans l'administration du pays bénéficiaire.

Compte tenu de la taille et de la complexité des projets de jumelage, il conviendra toujours de les subdiviser en volets correspondant aux différents résultats obligatoires.

Le plan de travail doit préciser clairement chacun de ces volets ainsi que les mesures nécessaires à leur mise en œuvre. Le plan de travail du projet de jumelage doit également indiquer clairement qui fait quoi. Attendu qu'un projet de jumelage s'inscrit toujours dans un contexte concret, il convient de tenir compte des autres activités en cours dans le pays bénéficiaire qui peuvent soutenir le projet, faire double emploi avec lui ou l'entraver.

- Tous les volets d'un projet de jumelage doivent être définis de manière claire et indépendante.
- Chaque volet et les actions identifiées pour sa mise en œuvre doivent se justifier pleinement dans le contexte de la réalisation de l'objectif obligatoire concerné.
- Les volets du plan de travail doivent être directement reliés à un volet identifiable du budget (cf. section 5).

Un modèle de plan de travail est donné dans l'annexe A1 du contrat de jumelage. Un modèle de budget correspondant est présenté à l'annexe A3 du contrat de jumelage. Chaque volet du budget doit correspondre à un résultat obligatoire.

4.2. Critères de référence, délais, durée et analyse des risques

Définition des critères de référence du projet

Des critères de référence à respecter doivent être définis pour l'ensemble du projet de jumelage, ainsi que pour certains volets principaux nécessitant une longue période d'exécution. La définition de ces critères permettra d'atteindre plus facilement le résultat final et, d'une manière générale, de bien gérer le projet. Le respect de ces critères sera également un aspect important des procédures régulières de contrôle (cf. section 6.3) et de rapport (cf. section 6.4), qui doivent normalement être effectuées tous les trois mois.

- Le plan de travail du jumelage doit définir des critères de référence qui seront utilisés à intervalles réguliers pour mesurer l'état d'avancement du projet.

Quelques exemples de critères de référence dans le contexte de la création d'une instance nationale de gestion de la politique agricole, par exemple, pourraient être: l'adoption d'une loi par le gouvernement, l'élaboration d'une stratégie de formation, l'adoption du règlement intérieur de cette instance, le choix final de son siège, la disponibilité d'ordinateurs, la conception des logiciels de travail nécessaires à la mise en œuvre, etc.

Délais

Une attention particulière doit être accordée aux délais. Chaque volet du plan de travail du jumelage doit être accompagné d'un calendrier d'exécution. Les périodes ainsi arrêtées peuvent servir à fixer le délai global du plan de travail de jumelage. Certains volets du projet pourront s'achever simultanément. D'autres dépendront de l'achèvement d'un autre volet. Il existera donc dans ce calendrier un «chemin critique» qui sera déterminé en fonction du temps requis pour achever des volets de projet successifs et interdépendants, qui constituent ensemble le plan de travail du jumelage.

- Le plan de travail du jumelage doit définir clairement des délais pour le projet dans son ensemble, ainsi que pour tous ses volets.
- Avant de programmer des activités à court terme, il est recommandé de prévoir une période minimale d'un mois afin de permettre l'installation et l'orientation du CRJ.

Durée

La période d'exécution du projet de jumelage (c'est-à-dire la durée légale du contrat de jumelage) expirera 3 mois après la période de mise en œuvre de l'action (plan de travail) (voir article 2 des conditions particulières). La date de démarrage légale des projets est déterminée par la date de notification par le pouvoir adjudicateur du contrat signé par toutes les parties. La période de mise en œuvre de l'action démarre avec l'arrivée du CRJ.

Dans la grande majorité des cas, le CRJ n'arrivera pas immédiatement dans le pays bénéficiaire et le plan de travail du jumelage ne pourra être entamé que lorsqu'il aura déjà passé quelques semaines sur place. En outre, après la fin du plan de travail du jumelage, les partenaires de jumelage doivent rédiger et présenter le rapport de jumelage final, la facture finale et le certificat d'audit (voir section 7). Ces documents doivent être rédigés et présentés avant la fin de la période d'exécution du projet de jumelage.

C'est pour ces raisons que l'article 2 des conditions particulières du contrat de jumelage prévoit une disposition standard selon laquelle la durée du plan de travail du jumelage est augmentée de trois mois, afin de couvrir l'établissement initial du CRJ et la liquidation correcte du projet de jumelage (présentation du rapport final et du certificat d'audit, etc...) à la fin du projet. Le rapport final et les annexes doivent être présentés au pouvoir adjudicateur avant la fin de la durée légale.

De toutes façons, la fin du projet doit être compatible avec les exigences du délai de mise en œuvre de l'accord financier au titre duquel le projet est financé.

Analyse des risques

Tous les projets de jumelage, même les mieux conçus, comportent des risques. Cela peut aller d'un retard ou d'un dépassement budgétaire à des risques plus fondamentaux, comme ceux liés à l'adoption d'une législation appropriée par le parlement, à une modification du programme gouvernemental, etc. Certains risques sont internes au projet et donc contrôlables jusqu'à un certain point. Les risques internes pourraient, par exemple, inclure la possibilité que le matériel de contrôle indispensable à la bonne marche d'un projet de jumelage dans le domaine des normes environnementales ne soit pas fourni à temps, entraînant des retards dans la mise en œuvre de l'ensemble du projet. D'autres risques, d'ordre politique, par exemple, échappent tout à fait au contrôle du projet.

- Dans la mesure du possible, tous les risques importants, tant internes qu'externes, devraient toujours être clairement définis et quantifiés.
- Le plan de travail du jumelage doit également identifier des moyens de minimiser les risques contrôlables.

4.3. Définition des responsabilités de la gestion du projet

Entre le pays bénéficiaire et l'État membre

Le contrat de jumelage est un accord entre deux parties (à savoir les administrations concernées du pays bénéficiaire et de l'État membre) qui s'engagent conjointement à atteindre un ou plusieurs résultats obligatoires. Le projet doit, dès lors, être mis en œuvre sous la responsabilité conjointe de deux chefs de projet, l'un représentant le PB, l'autre l'EM. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles mises à disposition à cette fin. D'une manière plus spécifique, le chef de projet du PB sera responsable des experts de son pays et le chef de projet de l'EM sera responsable de tous les autres experts.

- La répartition des responsabilités doit être clairement définie pour chaque volet.
- Pour les volets à exécuter sous responsabilité conjointe, le plan de travail de jumelage doit préciser laquelle des parties remplit la fonction de chef.
- L'attribution d'une responsabilité pour une activité précise doit être directement liée à une dotation budgétaire clairement définie.

Un comité de pilotage peut s'avérer très utile pour assurer la bonne coordination du projet. Plus les acteurs impliqués sont nombreux (consortiums d'États membres et/ou plusieurs ministères du PB), plus ce genre de mécanisme peut se révéler utile et nécessaire. Aussi sa constitution devrait-elle être prévue dans le plan de travail du jumelage. Le comité de pilotage du projet est notamment invité à examiner les rapports intermédiaire et final.

Les différents niveaux hiérarchiques pour les contributions de l'État membre

Dans tous les projets de jumelage, le chef de projet de l'État membre, qui peut déléguer la gestion et la mise en œuvre de volets du projet, endosse la responsabilité générale pour son pays. À titre d'exemple, le chef de projet peut déléguer à une structure de gestion des tâches telles que la comptabilité et la facturation, l'organisation de séminaires de formation, la préparation de documents de formation, etc. Les taxes et frais encourus pour couvrir cette gestion doivent être financés par les opérations de compensation forfaitaire pour «frais de gestion du jumelage».

Le CRJ rendra compte de ses activités au chef de projet de l'État membre.

Lorsque plusieurs États membres sont impliqués, le chef de projet de l'État membre principal assume la responsabilité générale de l'ensemble du projet pour les États membres sur la base d'un mandat général entre les partenaires de jumelage de l'EM principal et de l'EM junior. L'EM chef de projet peut toutefois déléguer la responsabilité de volets particuliers du projet à un autre EM, mais continue d'assumer la responsabilité globale du projet. Citons à titre d'exemples l'hébergement des stagiaires du PB, la tenue d'un séminaire ou l'apport d'une assistance au PB pour rédiger la législation.

Projets impliquant un consortium d'États membres

Lorsque certains États membres ont décidé de travailler ensemble dans le cadre d'un consortium, la gestion du projet devient nettement plus complexe. Une série de points concrets doivent être pris en considération lors de l'élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail du jumelage, ainsi que lors de la préparation de la mise en œuvre du projet. Les partenaires du PB ont tout intérêt à veiller à ce que les membres du consortium soient à la fois désireux et réellement capables de coopérer pleinement à la réalisation des objectifs obligatoires.

- Le plan de travail du jumelage doit préciser les responsabilités de chaque partenaire dans les différents volets du projet et délimiter clairement les missions de chacun, le calendrier et les ressources affectées à chaque tâche (conformément à la ventilation du budget).
- La Commission exige que l'État membre partenaire junior donne un mandat général (voir l'annexe A8 du contrat de jumelage) au chef de projet désigné par l'État membre principal pour habilitier celui-ci à engager son administration et à prendre en son nom toutes les décisions relatives à la mise en œuvre du projet. La signature de ce mandat est une condition préalable à la soumission du contrat de jumelage.

En sus du mandat donné par les EM junior à l'EM principal, les EM participant à un consortium devront conclure entre eux un **accord interne**. Il appartient aux EM de définir les modalités de leur collaboration. Cet accord interne portera au minimum sur les points principaux suivants:

- Les questions financières, notamment les modalités pour le transfert de fonds entre les membres du consortium en fonction des dépenses remboursables et de leurs parts respectives de l'indemnité pour les «frais de gestion du projet». D'une manière générale, l'État membre principal retient une part de l'indemnité pour les «frais de gestion du jumelage» pour couvrir les frais inhérents à ses fonctions de dirigeant (cf. également section 5.8).
- Les moyens de communication nécessaires pour assurer l'information de tous, ainsi que la cohérence et la coordination des activités.
- Les procédures décisionnelles, c'est-à-dire les points à décider par consensus et ceux qui peuvent être laissés à la discrétion de l'État membre principal.

4.4. Apports du pays bénéficiaire (personnel et infrastructure)

La réussite des projets de jumelage nécessite un apport important de ressources de la part du pays bénéficiaire, couplé à un solide engagement à atteindre les résultats.

Apports de personnel

Une partie importante du temps du personnel devra être consacrée aux différents volets du projet:

- Au niveau le plus vaste et le plus haut, l'administration du pays partenaire devra appuyer le projet de jumelage dans son ensemble par son engagement politique et son soutien.
- Chaque projet de jumelage doit avoir un chef de projet au niveau du pays bénéficiaire dont l'autorité est suffisante pour administrer le projet et le mettre en œuvre correctement en pratique. Cette personne sera identifiée nommément dans le contrat de jumelage en tant que principal responsable de la mise en œuvre du projet et signera comme tel.
- Chaque projet de jumelage doit avoir un homologue du CRJ dans le pays bénéficiaire.
- Au niveau du projet, le personnel du PB participera activement (en collaborant avec le CRJ et les experts à court et à moyen terme et en prenant part à des formations) à la mise en œuvre de volets particuliers du projet.
- Le personnel à fournir par le PB devra être précisé de la manière la plus détaillée possible dans le plan de travail du jumelage de façon à assurer la pleine reconnaissance des engagements tant politiques que pratiques qui sont nécessaires à la réalisation des résultats souhaités.
- Toute modification du chef de projet du pays bénéficiaire doit être notifiée par écrit conformément aux procédures décrites à la section 6.6.

Apports d'infrastructures

Le pays bénéficiaire mettra à la disposition des EM partenaires toutes les infrastructures nécessaires à la réalisation de leurs missions. Ceci implique la mise à disposition de bureaux et d'équipements (y compris l'accès à un ordinateur, un téléphone, un télécopieur, etc.) et la possibilité de l'utiliser à des fins professionnelles dès le jour d'arrivée du CRJ.

- Tous les besoins infrastructurels doivent être spécifiés dans le contrat de jumelage, dans le plan de travail du jumelage et dans le budget.
- Seule une provision limitée à **5 000 EUR** pour des fournitures diverses est éligible au financement de l'UE (cf. section 5.11). Celle-ci sera mise à disposition dans des cas très limités sous réserve de présentation par le pays bénéficiaire de la preuve de son incapacité à fournir le matériel requis.

4.5. Apports de l'État membre (personnel)

4.5.1. Expertise et temps de travail du personnel

Les apports en personnel constituent la principale contribution de l'EM pour soutenir les efforts du PB dans la mise en œuvre d'un projet de jumelage. Ces apports incluent le temps consacré au projet par le chef de projet, le ou les CRJ, les conseillers à court et à moyen terme et les autres membres de personnel chargés de tâches de gestion et de comptabilité au profit du projet. Le plan de travail du jumelage doit indiquer exactement le temps qui sera consacré à chaque volet du projet. L'attribution du temps doit être liée avec précision aux provisions budgétaires. Les différentes catégories de personnel (fonctionnaires ou agents assimilés) mis à la disposition du projet par l'EM sont les suivantes:

AGENTS	TÂCHES	APPORT
Chef de projet	Conception et orientation générales des apports de l'État membre. Bonne connaissance de tous les processus impliqués dans le domaine d'intervention du projet et bonnes aptitudes à diriger.	Durée recommandée: au moins trois jours par mois, dont une visite par trimestre (davantage pour les projets complexes).
CRJ ⁶	Travail quotidien avec le personnel du PB pour mettre le projet en œuvre et soutenir et coordonner les activités. Garantir la continuité de la mise en œuvre. Doit avoir une bonne connaissance générale du secteur.	Présence à plein temps dans le PB (cf. section 2.2) pendant douze mois consécutifs au minimum.
Experts à court et moyen terme	Ils soutiennent le CRJ à l'occasion du transfert de savoir-faire technique. Travaillent sur des composantes spécifiques du projet. En font partie les prestataires de services spécialisés au pays bénéficiaire, par exemple, en matière d'accès à des bases de données.	Variable. Précisé en nombre d'hommes- jours.
Gestion logistique et comptabilité	Travail de soutien au projet effectué dans un EM.	Non précisé. Couvert par l'indemnité pour «frais de gestion du jumelage».

⁶ Il est recommandé de prévoir dans le plan de travail une période initiale de deux à quatre semaines afin de permettre au CRJ de s'accoutumer à son nouvel environnement de travail et de régler ses modalités pratiques d'installation.

4.5.2 Le chef de projet

Le chef de projet doit être un fonctionnaire de haut rang ou un autre agent d'un niveau correspondant en mesure de mener un dialogue opérationnel au niveau politique. Son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace du projet et obtenir un appui total de la part des plus hautes instances du PB. Le chef de file du projet n'est pas un conseiller; il dirige la mise en œuvre du projet.

Le degré de responsabilité du chef de projet sera inversement proportionnel à sa disponibilité pour le projet. Il se peut, en effet, qu'à cause de ses autres obligations il ne soit pas en mesure de consacrer beaucoup de temps au projet.

Le minimum a été fixé à trois jours par mois, avec une visite sur le terrain au moins tous les trois mois pour participer aux comités de pilotage du projet. Les projets plus complexes demanderont cependant une attention plus soutenue.

4.5.3 Le conseiller résident de jumelage (CRJ)

Le CRJ doit avoir une bonne connaissance du domaine traité du projet de jumelage, en particulier sur le plan de la mise en œuvre et des structures institutionnelles. La connaissance comparative des systèmes d'autres EM, ainsi que de bonnes capacités de gestion et de communication et des compétences linguistiques sont d'autres atouts qu'il peut faire valoir. L'apport de connaissances spécialisées peut venir du chef de projet et/ou des experts à court terme.

Un juste équilibre devra être trouvé: le profil du CRJ devra être évalué en combinaison avec les compétences des autres membres de l'équipe (et en particulier celles du chef de projet). Le manque d'expérience du CRJ dans un domaine particulier pourra être compensé par la qualité de l'équipe dans son ensemble.

- Les principaux membres du personnel, notamment le chef de projet, le CRJ et les principaux experts à court et à moyen terme, devront fournir un CV complet qui sera joint au contrat de jumelage. Le profil des autres experts devra être décrit dans le plan de travail du jumelage.

4.5.4 Changement de chef de projet ou de CRJ

S'il apparaît nécessaire de remplacer le chef de projet ou le CRJ de l'EM, le contrat de jumelage et le plan de travail du jumelage devront être modifiés conformément à la procédure décrite à la section 6.6. Ces modifications exigent la consultation du comité de pilotage au siège de la Commission (IAP).

4.5.5 Origine du personnel

Les CRJ et les autres experts doivent, en principe, être ressortissants d'un État membre de l'UE.

Les administrations ou organismes mandatés des États membres seront choisis comme partenaires de jumelage par les pays bénéficiaires en raison de leurs connaissances spécifiques et de leurs systèmes administratifs. Les ressources

humaines qui seront mises à la disposition des partenaires du pays bénéficiaire devront donc être tout à fait intégrées au sein des administrations des EM.

Les experts ne peuvent pas être affectés au projet par des organismes d'aide à la gestion de l'EM, qu'ils soient mandatés ou non, mais doivent être détachés ou recrutés par l'organisation de mise en œuvre qui assure la direction du projet et fournit l'expertise requise.

En concertation avec le PB ou à sa demande, l'EM principal pourra faire appel ponctuellement et sous sa propre responsabilité à des experts provenant d'autres États membres qui ne sont pas associés au projet par contrat. Cet EM est alors responsable des compétences et de la disponibilité de l'expert ainsi recruté et définit les conditions et les modalités de sa participation. Voir à la section 5.12 les détails requis pour les apports du secteur privé.

4.6. Gestion et comptabilité

En plus des responsabilités générales de gestion, tout projet a besoin qu'un système de soutien soit mis en place. Deux fonctions seront principalement assurées par une ou plusieurs personnes dans les administrations du PB et de l'EM, voire éventuellement sous-traitées à un partenaire public/privé, et seront financées par l'indemnité pour «frais de gestion du jumelage». **La responsabilité de ces fonctions ne devrait pas incomber au CRJ.**

La première de ces fonctions consiste à assurer la gestion logistique du projet de jumelage, ce qui peut inclure l'organisation des déplacements du chef de file du projet et des experts à court et à moyen terme, la mise à leur disposition d'une aide organisationnelle générale et la prise en charge des modalités pratiques de l'organisation de séminaires et de visites d'études. Ceci peut englober l'organisation des déplacements et la fourniture d'un soutien organisationnel général au chef de projet et à tous les experts à court et à moyen terme et inclure, entre autres, l'organisation pratique de séminaires et de visites d'études. Ceci inclut également, entre autres, l'organisation pratique de séminaires et de visites d'étude.

La deuxième de ces fonctions concerne la gestion financière. Elle comprend la comptabilisation des dépenses, la facturation (cf. section 7) et la gestion des fonds du projet. En cas de formation d'un consortium, il n'est pas exclu que l'EM principal ait davantage de tâches de gestion à assumer que ses partenaires qui doivent lui apporter un minimum de soutien dans ce domaine.

L'indemnité pour «frais de gestion du jumelage» vise à couvrir les coûts pour les travaux effectués ailleurs que dans le PB, en plus des autres coûts (cf. section 5.8).

- Les administrations du PB et de l'EM assument l'entière responsabilité de leur participation respective à la gestion générale, logistique et financière en rapport avec le projet de jumelage.
- Les besoins de soutien logistique et comptable doivent être clairement pris en considération par l'EM qui prépare le plan de travail de jumelage.
- Les CRJ devront gérer eux-mêmes les indemnités et les remboursements auxquels ils ont droit mais ils doivent fournir les documents appropriés destinés au rapport final et au certificat d'audit.

Les coûts de gestion du jumelage assurent la flexibilité nécessaire pour la mise en œuvre du projet de jumelage. L'existence de ce poste budgétaire (coûts de gestion du jumelage) exclut l'insertion de toute autre dépense administrative sous quelque forme ou poste que ce soit. Enfin, il convient de préciser que les projets de jumelage ne doivent pas générer de profit pour le partenaire de l'État membre, que

ce soit par une utilisation abusive des coûts de gestion du projet de jumelage ou de quelque autre manière.

4.7. Traduction et interprétation

4.7.1 Assistant de projet/Assistant linguistique du CRJ

Le CRJ doit être aidé par un assistant à temps plein chargé des travaux de traduction et d'interprétation sur une base quotidienne et de travaux généraux liés au projet. Dans la plupart des cas, les frais liés à l'utilisation des services de cet assistant doivent être inclus dans le budget du projet.

La nécessité d'un tel assistant ne pourra être écartée que dans des situations très exceptionnelles.

Il convient de noter que les assistants de projet recrutés par le projet ne pourront **pas** être liés ou avoir été liés récemment (au cours des six derniers mois) par une relation contractuelle avec l'administration bénéficiaire finale.

La procédure de recrutement d'un assistant adéquat pour les besoins du projet peut commencer avant la signature du contrat de jumelage et les spécifications peuvent être intégrées dans le plan de travail du jumelage. Trois candidats au minimum doivent être évalués/interviewés. Si le recrutement doit être effectué après la signature du contrat, il devra être conforme aux exigences en matière de sous-traitance au secteur privé. Voir la section 7.6 du présent manuel et l'annexe A4 du contrat de jumelage.

Il se peut que le pays bénéficiaire souhaite envisager le «détachement» d'un assistant de projet faisant partie de sa propre administration plutôt que d'en recruter un nouveau. Dans ce cas, les coûts salariaux ne seront pas couverts par le contrat de jumelage. L'avantage de cette solution est qu'un tel assistant de projet dispose de connaissances «internes» que ne peut avoir une personne recrutée à l'extérieur.

4.7.2. Traduction

Les besoins de traduction doivent être dûment pris en compte lors de la conception d'un projet de jumelage. Des dispositions peuvent être prises dans le budget du projet (cf. section 5.10) pour le financement des travaux de traduction. En ce qui concerne la traduction de l'acquis de l'Union, il conviendra de vérifier soigneusement si les traductions requises ne sont pas déjà disponibles. Si le volume de traduction est important, on pourra envisager l'option du recrutement d'un traducteur pour des raisons de rentabilité.

On peut également faire appel à l'assistant du CRJ pour l'exécution de ces tâches.

4.7.3 Interprétation

Une provision justifiée doit aussi être faite pour couvrir le recours à des interprètes lors de séminaires, de réunions clés et d'autres activités organisées dans le cadre

du projet (cf. section 5.9 et 5.10 traitant des aspects linguistiques en général). Pour des raisons budgétaires, il est recommandé d'utiliser les ressources locales.

On peut également faire appel à l'assistant du CRJ pour l'exécution de ces tâches.

4.8. Séminaires, formations, stages, ateliers

Des activités classiques de formation peuvent s'avérer nécessaires dans le cadre du projet de jumelage. Celles-ci peuvent prendre la forme de séminaires dans le PB ou ailleurs, si cela se justifie. Il peut aussi s'agir de stages offrant aux fonctionnaires du PB la possibilité de travailler pendant un certain temps au sein des administrations d'EM. Il est également possible de prévoir des cours ou des ateliers consacrés à des thèmes particuliers (par exemple des cours hautement spécialisés dispensés par des établissements de formation spécialisés, à condition qu'ils s'intègrent dans la stratégie générale de réforme).

En règle générale, les stages dans l'État membre seront réservés à un nombre restreint de spécialistes originaires du pays bénéficiaire et seront d'une durée limitée (trois à cinq mois). Les séminaires se tiendront normalement dans le pays bénéficiaire où ils peuvent atteindre un plus grand nombre de participants à moindre coût.

Comme tous les autres volets du projet, les activités de formation (y compris les visites d'étude), doivent se justifier pleinement par la contribution directe qu'elles apportent à l'obtention du «résultat obligatoire». L'avantage comparatif, qualitatif et économique, d'une visite d'étude par rapport à l'activité se déroulant dans le PB est crucial pour son éligibilité.

Ceci signifie, par exemple, qu'un cours de langue élémentaire n'est pas justifié, alors qu'un cours de langue spécialisé peut l'être. Certains coûts de formation seront éligibles au financement par le projet (cf. section 5.7), tandis que d'autres continueront à relever de la responsabilité du pays bénéficiaire. Le projet sera toujours conçu de manière à tenir compte des activités de formation déjà soutenues par ce pays et par d'autres intervenants qui ne participent pas au projet de jumelage.

4.9. Apports immatériels

La réussite durable d'un projet de jumelage peut profiter fortement d'un certain nombre d'apports immatériels. Il peut s'agir par exemple de la connexion à des bases de données de l'EM ou autres, de l'intégration dans des organisations ou des réseaux internationaux, de la fourniture de documents ou de logiciels préparés par des spécialistes, etc. (voir également la section 5.12).

4.10 Présentation sommaire du projet

Lors de la préparation du contrat de jumelage, il convient de respecter l'ordre à suivre et le format correct pour la présentation d'un contrat de jumelage complet indiqués à l'article 6 des conditions particulières. Ce contrat comportera des textes standard (fournis par la Commission) et les informations détaillées apportées par les partenaires. Si la présentation peut se caractériser par un certain degré de souplesse, le document doit néanmoins comporter plusieurs points fondamentaux pour pouvoir être soumis à la Commission.

Contenu du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du volet concerné de l'acquis ou de l'objectif politique • Définition précise du résultat obligatoire à atteindre et indication claire du code de référence du projet • Définition explicite et logique des volets du projet, des critères de référence, des délais et des budgets avec des références croisées (il est préférable de combiner tous ces éléments dans un seul tableau) • Répartition claire des responsabilités entre l'État membre et le pays bénéficiaire
Documents de soutien (L'annexe A du manuel de jumelage indique l'ordre à suivre et précise le format correct de la présentation d'un contrat de jumelage complet)	<ul style="list-style-type: none"> • Les CV du CRJ, des homologues du CRJ, des deux chefs de projet et des autres experts <u>principaux</u> doivent être joints au format prescrit par l'UE. • Le salaire de base du CRJ doit être annexé. • Le mandat délivré à l'État membre principal par l'État membre partenaire doit être joint.
Renseignements pratiques ou techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan de travail et le budget doivent être signés par le PB et l'EM. • Le contrat de jumelage, y compris ses annexes, doit être rédigé en anglais, en français ou en allemand (selon les conventions passées entre le PB, l'EM principal et l'EM partenaire junior, le cas échéant). • Le contrat de jumelage doit contenir les coordonnées <u>complètes et actualisées</u> des personnes directement impliquées dans sa préparation. • Les pages du contrat de jumelage, annexes comprises, doivent être datées et numérotées.

Section 5: budget du projet de jumelage

5.1. Le budget du projet

(Annexe A3 au contrat de jumelage)

5.1.1. Contenu du budget

Tous les contrats de jumelage comprennent un plan de travail du jumelage et un budget détaillé qui constituent respectivement les annexes A1 et A3 du contrat de jumelage. Le budget du jumelage est structuré sur la base des activités en dehors des frais supportés pour le CRJ et d'autres postes du budget général. Les dépenses inscrites dans le budget doivent correspondre aux activités spécifiées dans le plan de travail.

Toutes les activités prévues dans le cadre du projet de jumelage doivent y être répertoriées, qu'elles relèvent de la responsabilité du pays bénéficiaire ou de celle de l'État membre. Les seules activités pour lesquelles une somme est allouée dans le budget sont celles pour lesquelles un financement à partir du programme communautaire est demandé.

Le coût des autres activités n'est pas mentionné, mais celles-ci apparaissent néanmoins pour mémoire dans le budget, ce qui équivaut à un engagement de la part du partenaire qui a pris la responsabilité de les exécuter, car le partenaire en question (PB ou EM) est indiqué au regard de chaque activité. S'il s'agit d'un groupe d'État membres, l'État membre mentionné est celui qui a pris l'engagement.

5.1.2. Coûts éligibles

La liste ci-après est une énumération non exhaustive des coûts pouvant être financés par l'enveloppe allouée à la mise en œuvre de projets de jumelage comme le prévoit le contrat de jumelage. Ils sont éligibles au financement et peuvent être facturés à concurrence des fonds communautaires réservés à ce projet de jumelage. Chaque catégorie sera décrite d'une manière plus détaillée dans les chapitres ci-après:

- Frais encourus lors de la préparation commune du contrat de jumelage (et de ses annexes), sous réserve d'application d'un plafond et de certaines conditions (depuis la date de notification de la sélection jusqu'à la présentation du contrat de jumelage au siège de la Commission pour avis du comité de pilotage (jumelage sous l'IAP) ou pour consultation des DG de tutelle (jumelage sous IEVP) (cf. section 5.2);
- Conseillers résidents de jumelage (CRJ): détachements à temps plein pour une période minimale de douze mois auprès du PB de conseillers résidents de jumelage de l'EM (au moins un expert par projet);
- Chef de projet et experts à court et à moyen terme: le chef de projet qui assume la responsabilité globale du projet; des experts hautement spécialisés qui

apporteront leur assistance pour l'exécution de certaines tâches dans le cadre de missions ponctuelles ou répétées, de courte ou de moyenne durée et soigneusement planifiées;

- Fournitures et services: les projets de jumelage auront parfois besoin d'apports immatériels (notamment des logiciels) essentiels pour garantir le fonctionnement du nouveau système, ainsi que de services (traduction, échange de données, accès à des réseaux, etc.) ou encore, dans des cas exceptionnels et dûment justifiés, de prestations de services du secteur privé.
- Frais de voyage: le personnel de l'EM a droit au remboursement de ses frais de voyage, ainsi qu'à des indemnités journalières. Le budget doit inclure une provision pour couvrir les variations dans les prix et les indemnités journalières (cf. section 7.7).
- Formation: la formation à l'application de nouveaux systèmes au profit du personnel du pays bénéficiaire qui les fera appliquer; ces formations auront lieu principalement dans le pays bénéficiaire, mais il peut aussi s'agir de formations ou de stages (limités en nombre et en temps) organisés au sein des administrations des États membres ou d'organisations professionnelles ou autres auxquelles les États membres ont délégué des fonctions institutionnelles. Dans la plupart des cas, la formation de formateurs aura la priorité.
- Activités de préparation et de suivi en dehors du PB, gestion et comptabilité: les frais encourus par l'EM pour la gestion du projet seront financés exclusivement à l'aide de l'indemnité pour les «frais de gestion du jumelage» comme l'indique la section 5.8.
- Frais de traduction et d'interprétation; (voir section 5.10).
- Coûts du rapport de vérification des dépenses (voir section 7.3).
- Réserve pour couvrir les variations dans les prix (cf. sections 5.6.3 et 7.7).

5.1.3. Structure du budget

Le budget du jumelage est toujours présenté à l'annexe A3 de chaque contrat de jumelage. Ce budget doit être signé et paraphé par les chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire exprimant ainsi l'engagement et la responsabilité de leurs administrations respectives par rapport au projet de jumelage.

Le budget de jumelage prévoit les dépenses de base suivantes:

1. Dépenses liées aux activités du CRJ (cf. section 5.3)

1. Salaire du CRJ
2. Charges sociales
3. Autres ajustements

En dehors des frais supportés pour le CRJ (avec des composantes séparées pour le salaire, les avantages extralégaux et toute autre allocation) et en dehors des autres points du budget général (par exemple, provision pour tenir compte des variations dans les prix - cf. ci-dessous), les principales composantes du budget sont:

2. **Composantes liées aux activités:** le budget fournit sous cet intitulé un aperçu des dépenses prévues liées à la réalisation des résultats obligatoires.

Chaque volet du budget correspond à un résultat obligatoire identifié dans le plan de travail du jumelage (p. ex.: élaboration d'une loi, conception d'un organigramme, formation du personnel, etc.).

Chaque volet à son tour peut comporter une ou plusieurs activités (p. ex. une visite d'experts, un séminaire), énumérées comme différentes sous-entrées du budget.

Chaque activité est définie comme une sous-partie du résultat obligatoire plus vaste qu'elle est censée atteindre. Elle ne peut contenir que les différents postes de frais nécessaires à sa mise en œuvre.

Si le budget d'une activité a été élaboré correctement, toutes les dépenses qui se rapportent à cette activité doivent disparaître lorsque celle-ci est supprimée, sans que les autres activités n'en soient affectées.

La règle de base est que chaque activité individuelle doit faire l'objet d'une entrée budgétaire distincte dans le cadre du volet budgétaire pertinent (lié à un résultat obligatoire). L'inclusion de plusieurs sous-activités dans une seule entrée doit être motivée par une raison liée au projet.

Dans la pratique, un grand nombre de cas particuliers peut se présenter. Les exemples ci-après illustrent l'application de la règle.

D'une manière générale, un séminaire constitue une activité et une activité budgétaire distincte. Toutefois, si une formation est répartie sur une série de trois séminaires successifs destinés aux mêmes participants, ces séminaires peuvent être rassemblés dans la même rubrique budgétaire.

Dans un autre cas de figure, si un même séminaire est organisé à quatre reprises au profit de quatre groupes différents de participants recevant tous la même formation, les quatre sessions peuvent être incluses dans la même activité budgétaire.

De même, les visites d'experts à court terme doivent généralement faire l'objet d'une seule activité budgétaire. Mais si un même expert effectue plusieurs visites successives poursuivant une même finalité pendant un projet de jumelage, ces visites peuvent être rassemblées sous une même rubrique budgétaire. Il en va de même si plusieurs experts effectuent une visite ensemble, à condition que l'objectif de celle-ci soit identique pour tous les experts.

Bien qu'il puisse être possible d'inscrire un coût dans n'importe quelle activité budgétaire, la rubrique la plus adéquate doit être sélectionnée: si une activité est annulée, l'impact budgétaire doit être maintenu dans la rubrique budgétaire sans que ceci ne modifie les autres rubriques.

Exemple 1: un spécialiste en informatique doit effectuer quatre visites dans un pays partenaire, trois pour participer à la mise en place d'un système informatique et une pour donner une formation. Cette dernière visite devra être mentionnée dans la rubrique budgétaire relative au séminaire, tandis que les trois autres devront l'être dans une autre rubrique.

Exemple 2: un CRJ souhaite organiser un séminaire ailleurs que dans la capitale du pays. Toutes les indemnités ordinaires dont bénéficie le CRJ sont indiquées

dans la même rubrique que sa rémunération. Les frais de voyage du CRJ vers la ville où se donne le séminaire et ses indemnités de subsistance spécifiques durant le séminaire seront introduits dans la rubrique budgétaire du séminaire. Ceci permet, en cas d'annulation du séminaire, de déduire les frais afférents à celui-ci, sans que cela n'affecte les indemnités ordinaires du CRJ.

Exemple 3: la rémunération d'un interprète engagé dans le cadre d'un séminaire doit être indiquée dans la section budgétaire correspondant à ce séminaire. Les coûts occasionnés par l'assistant permanent du CRJ seront indiqués dans la rubrique qui lui est propre, même si celui-ci exécute occasionnellement des prestations d'interprétation lors d'un séminaire. Si le séminaire au cours duquel il aurait dû interpréter est annulé, l'assistant permanent du CRJ percevra quand même sa rémunération.

5.2. Remboursement de frais exposés lors de la préparation du contrat de jumelage

5.2.1. Élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail du jumelage

Les partenaires de jumelage doivent pouvoir se rencontrer pour rédiger ensemble le plan de travail et le budget du projet de jumelage. Cette rédaction doit être effectuée rapidement après le résultat de la sélection pour que le projet de jumelage puisse commencer sans délai et que l'expérience de jumelage nécessaire puisse être fournie au moment où l'administration bénéficiaire a effectivement besoin des apports du jumelage.

Les coûts de préparation du projet de jumelage peuvent en conséquence être remboursés dans les conditions cumulées suivantes:

(1): Seuls les frais encourus par les chefs de projet et/ou le CRJ désignés par l'EM partenaire principal et l'EM partenaire junior (aucun autre expert ne sera autorisé) peuvent être remboursés

(2): A. Pour l'IAP: les frais de préparation peuvent être remboursés dans la mesure où ils portent sur une période maximale de six mois démarrant à partir de la date de notification officielle de la sélection jusqu'à la présentation du projet final de contrat de jumelage pour consultation du comité de pilotage au siège de la Commission.

B. Pour l'IEVP: les frais de préparation peuvent être remboursés s'ils sont exposés dans une période maximale de six mois démarrant à partir de la date de notification officielle de la sélection jusqu'à la présentation du projet final de contrat de jumelage. La période entre la date de réception du premier projet de contrat consolidé à Bruxelles et la date d'envoi de la première réponse consolidée par les services de Bruxelles est exclue de la période de six mois.

Pour tous les programmes de jumelage (IAP et IEVP), un maximum de 30 jours ne sera pas imputé à la période des six mois, pour que les États membres ne soient

pas pénalisés lorsque la rédaction du contrat de jumelage est effectuée au mois de juillet et/ou d'août.

(3): La période de six mois mentionnée ci-dessus doit être incluse dans la période de validité de la décision de financement pertinente.

(4): La préparation du contrat de jumelage dans les six mois comme défini ci-dessus doit déboucher sur la notification effective de la signature et la mise en œuvre du projet de jumelage. Il ne peut pas y avoir de recouvrement partiel des coûts de préparation.

Si les partenaires de jumelage n'arrivent pas à terminer la rédaction du contrat de jumelage dans la période de six mois définie ci-dessus, ils perdent tous les frais de préparation. De même, en cas d'annulation du projet/contrat de jumelage, aucun remboursement des coûts préparatoires ne sera effectué.

La Commission se réserve le droit de raccourcir ladite période de six mois compte tenu de circonstances spécifiques.

Les plafonds applicables pour les frais de préparation sont les suivants:

Contrats de jumelage jusqu'à 1 Mio EUR inclus:

- six voyages dans le PB au maximum;
- honoraires pour 20 jours de travail au maximum dans le PB;
- «frais de gestion de projet» correspondants; compensation pour travail effectué en dehors du PB;
- indemnités journalières pour les jours prestés dans le PB.

Contrats de jumelage d'un montant supérieur à 1 Mio EUR:

- neuf voyages dans le PB au maximum;
- honoraires pour 30 jours de travail au maximum dans le PB;
- «frais de gestion de projet» correspondants; compensation pour travail effectué en dehors du PB;
- indemnités journalières pour les jours prestés dans le PB.

Comme expliqué au point (4) ci-dessus, le paiement réel est soumis à la notification de l'aval/la signature d'approbation finale du contrat de jumelage par la Commission/l'unité de gestion.

Les frais peuvent être comptabilisés dans le cadre du premier rapport intérimaire trimestriel concernant le projet de jumelage.

5.2.2. Formation des conseillers résidents de jumelage

La Commission invite les conseillers résidents de jumelage à participer à un séminaire de formation à son siège à Bruxelles. Les frais de voyage et les indemnités journalières (conformément aux règles définies à la section 5.6) pour la

participation à cette formation doivent être repris dans le budget du contrat de jumelage (annexe A3 au contrat de jumelage).

Ce poste peut être imputé soit aux frais de préparation, en plus des plafonds fixés pour l'élaboration du contrat de jumelage (cf. section 5.2.1), soit aux frais de mise en œuvre du projet, en fonction du moment où le CRJ participe à la formation. Il est préférable que cette participation se déroule avant son entrée en fonction dans le pays bénéficiaire.

L'exécution du paiement dépend de la notification de l'aval/de la signature de l'approbation finale du contrat de jumelage par la Commission/l'unité de gestion.

5.3. Conseillers résidents de jumelage

5.3.1. Principes généraux

Le CRJ continuera à percevoir son salaire normal dans son État membre d'origine tout au long de sa mission.

Le programme de l'Union européenne verse à l'organisme payeur du CRJ une somme équivalente à celle qu'il aurait perçue s'il avait continué à travailler dans son administration d'origine (et non à l'étranger), y compris les charges sociales assimilées, plus une prime de 6 % du montant total pour couvrir les frais supplémentaires d'un remplaçant.

Le montant total du remboursement doit être inscrit dans la ventilation détaillée des frais et inséré dans le budget (annexe A3 au contrat de jumelage).

En plus de son salaire normal, le CRJ:

- recevra une allocation de subsistance (demi-indemnité journalière) au taux fixé par la Commission pour toute la durée de sa mission, sans révision.

Les frais suivants lui seront également remboursés (sur présentation d'un justificatif du paiement) en fonction d'un barème applicable à tous les EM:

- loyers pour logement: les CRJ sont censés trouver un logement et s'inscrire auprès des autorités locales sans l'aide de la Commission. Dans la pratique cependant, ils pourront probablement obtenir des conseils auprès de l'ambassade de leur État membre, des délégations de la Commission et des administrations du pays bénéficiaire pour lesquelles ils travailleront;
- frais de scolarité si le CRJ est accompagné de ses enfants;
- frais de voyage au début et à la fin de sa mission;
- frais de déménagement (pour le contenu complet de son ménage s'il est accompagné de sa famille ou pour une partie de ses effets personnels, s'il déménage seul);

- indemnité mensuelle pour voyage aller-retour dans l'EM à partir du second mois de sa mission, si aucun frais lié aux membres de la famille n'est facturé au projet;
- assurance maladie et accident.

Tous ces éléments sont décrits en détail dans l'annexe A7 au contrat de jumelage.

Lors de son détachement, le CRJ peut être envoyé en mission à d'autres endroits que son lieu de travail habituel. Les frais encourus à ces occasions sont remboursés selon les règles applicables aux missions à court terme (indemnité journalière et frais de déplacement), sans frais d'expert supplémentaire. Dans la ventilation des frais, ces dépenses doivent être indiquées dans la rubrique budgétaire relative à l'activité qui donne lieu au déplacement et non dans la rubrique relative à la mission à long terme du CRJ.

À titre exceptionnel, les CRJ peuvent être appelés à effectuer une mission à court terme (une semaine maximum) pour faire part de leur expérience dans le cadre d'un autre projet de jumelage du PB. Une telle participation requiert l'autorisation des chefs de projet (de l'État membre et du pays bénéficiaire). Dans ce cas, le salaire de base ainsi que les indemnités et les remboursements des frais restent à la charge du projet initial du CRJ, tandis que les frais de déplacement et les indemnités journalières (ainsi que, le cas échéant, les assurances) sont à la charge du projet qui a demandé la mission à court terme. Aucun frais supplémentaire ne peut être facturé. Le projet qui accueille la mission à court terme prévoira les indemnités de voyage et les indemnités journalières (et l'assurance si nécessaire), aucun autre frais ne pouvant être porté en compte.

Tous les frais liés aux missions du CRJ doivent être quantifiés et inclus dans le budget. Des justificatifs vérifiables des frais salariaux réels (salaire et charges sociales assimilées) supportés par l'administration doivent être fournis afin de confirmer les dépenses salariales.

Les dépenses liées à la mise à disposition de l'équipement dont le CRJ a besoin dans le cadre de ses activités (bureaux, mobilier, ordinateur, téléphone, télécopieur, etc.) sont à la charge de l'administration hôte dans le PB (cf. section 5.13).

Le chef de projet désigné par le PB et l'homologue du CRJ continueront d'être payés par leur employeur, sans contribution de la CE (cf. section 5.13).

5.3.2. Catégories de personnel et barèmes de remboursement

Statut professionnel et barème de remboursement correspondant

1. En règle générale, les experts des États membres (c'est-à-dire les CRJ et les experts en mission à court et à moyen terme) sont des **fonctionnaires statutaires** (cf. sections 5.3.1 et 5.4).
2. Dans le cas des conseillers résidents de jumelage **issus d'un organisme mandaté**, le remboursement du salaire s'effectuera sur la base du salaire actuel de la personne, majoré des charges sociales, sans aucune marge bénéficiaire. Pour les missions de courte et moyenne durée, veuillez vous référer à la section 5.4 afin de connaître les taux de remboursement applicables.

3. Les administrations ou les organismes mandatés des États membres peuvent faire appel, à titre exceptionnel, à des **agents temporaires du service public** s'ils ne disposent pas d'un nombre suffisant de fonctionnaires pouvant agir en qualité d'experts dans le cadre de projets de jumelage. Les experts recrutés temporairement par une administration ne peuvent agir au nom de cette dernière que s'ils disposent de l'expérience nécessaire et ne font pas l'objet d'un conflit d'intérêts. La convention conclue entre ces experts et l'administration ou l'organisme mandaté qui les recrute doit clairement intégrer ceux-ci dans l'organisation contractante, identifier la personne sous l'autorité de laquelle ils travaillent et préciser qui est chargé de les assister et d'endosser ainsi l'entière responsabilité pour la qualité de leurs services. En règle générale, la période d'emploi des agents publics temporaires ne doit pas être limitée ou ne doit pas être identique à la durée de leur participation au jumelage. Dans la pratique, leur emploi doit être préalable d'au moins six mois à la mission de jumelage.

Si ce personnel est engagé par une administration, le remboursement de son salaire s'effectuera de la même manière que pour un fonctionnaire statutaire de compétence et de niveau de responsabilité équivalents.

S'il est engagé par un organisme mandaté, le remboursement s'effectuera sur la base du salaire d'un expert de niveau comparable provenant du même organisme.

4. Des **experts récemment à la retraite** (moins de deux ans avant le début du projet) peuvent être réengagés en qualité d'agents publics temporaires soit par une administration, soit par un organisme mandaté. À l'instar des fonctionnaires non statutaires, ils doivent être liés contractuellement à l'organisme responsable du projet de jumelage. En ce qui concerne les chefs de projet pressentis des États membre, le fait d'être à la retraite et de ne plus travailler sur une base journalière dans une administration de l'EM peut être considéré comme un désavantage comparatif d'une proposition d'un EM.

Le remboursement du salaire des experts retraités s'effectue selon les principes énoncés plus haut pour les agents publics temporaires.

Si la législation nationale prévoit la déduction du montant de la retraite du traitement du fonctionnaire du secteur public, le projet ne remboursera que les dépenses salariales réelles du contractant.

Les taux et charges mentionnés ci-dessus pour les différentes catégories d'experts sont obligatoires. Le respect de ces taux et charges est essentiel pour la bonne gestion financière des projets de jumelage. Toute dérogation porte atteinte à l'égalité entre les administrations des États membres engagés dans le jumelage et/ou sape la crédibilité du jumelage en tant qu'instrument efficace de coopération administrative ciblée.

Les administrations des États membres doivent éviter à tout prix:

- (a) le recours pour les projets de jumelage à des organismes mandatés impliquant des fonctionnaires publics dans le seul but de recueillir les charges plus élevées des organismes mandatés;

(b) l'utilisation d'organismes mandatés comme organisations de coordination pour faire participer des experts du secteur privé (notamment des avocats privés ou des employés d'ONG) recrutés pour des missions contractuelles limitées à leur participation au jumelage, sans aucun lien structurel avec l'organisme concerné.

5.4. Prestations du chef de projet et des experts à court et moyen terme

Missions de fonctionnaires

L'UE financera les coûts des missions de courte et moyenne durée de fonctionnaires de l'État membre qui s'inscrivent dans le cadre du projet. Les contributions de chacun de ces experts aux activités du projet doivent être précisées dans le plan de travail du jumelage.

Les dépenses encourues dans le cadre de ces missions (transports, indemnités journalières, etc.) seront remboursées selon les règles standard de l'Union européenne. Les visites du personnel de gestion et de soutien de l'État membre dans le pays bénéficiaire ne pourront pas être prises en charge séparément par le budget du projet.

Tous les fonctionnaires et agents assimilés: taux de remboursement par jour de prestation dans le pays bénéficiaire: 250 EUR

Missions du personnel d'organismes mandatés définition de trois catégories d'experts et de leurs barèmes de remboursement respectifs

<ul style="list-style-type: none">• Catégorie 1 - Expert: taux de remboursement par jour de travail dans le pays bénéficiaire: 250 EUR

Expérience personnelle dans la mise en œuvre des aspects institutionnels visés par le projet de jumelage: minimum 3 ans

<ul style="list-style-type: none">• Catégorie 2 - Expert senior: taux de remboursement par jour de travail dans le pays bénéficiaire: 350 EUR
--

Expérience personnelle dans la mise en œuvre des aspects institutionnels visés par le projet de jumelage: minimum 8 ans.
--

Capacité à faire preuve d'une approche innovatrice en puisant dans sa propre expérience et en l'adaptant aux besoins, aux contraintes et à la culture du bénéficiaire. Expérience dans la coopération avec des pays non membres de l'UE. Capacité à communiquer dans une des langues communautaires communément utilisée dans l'administration du pays bénéficiaire.
--

<ul style="list-style-type: none">• Catégorie 3 - Conseiller spécial: taux de remboursement par jour de travail dans le pays bénéficiaire: 450 EUR

Expérience personnelle dans la mise en œuvre des aspects institutionnels visés par le projet de jumelage: minimum 15 ans.

En plus des qualifications requises pour les experts seniors, les conseillers spéciaux devront être ou avoir été titulaires d'un poste de haut niveau (sous-secrétaire d'État, directeur d'une administration publique, directeur ou président
--

d'un organisme du secteur public ou privé ayant travaillé pour le secteur public ou équivalent).

Cette catégorie est strictement réservée à des personnes possédant une expérience exceptionnelle et dont la contribution au projet de jumelage justifie ce classement élevé et les coûts y associés.

Dérogation

Les organismes mandatés qui peuvent apporter la preuve que leurs frais réels de personnel ne sont pas couverts par les taux standard de remboursement peuvent demander l'autorisation de facturer un montant supplémentaire limité à 100 EUR maximum pour chaque catégorie d'experts. Ces demandes doivent être accompagnées de documents détaillés attestant le montant de leurs frais réels conformément au mode de calcul suivant:

Les **coûts salariaux réels** d'un expert détaché par un organisme mandaté sont constitués de son salaire brut annuel, majoré des charges sociales obligatoires payables par l'employeur en rapport direct avec le salaire de l'expert. Ces frais annuels doivent être **divisés par 180 jours facturables** pour calculer le total des frais salariaux réels par jour et par expert.

Si ces coûts salariaux réels par jour sont supérieurs aux taux de remboursement susmentionnés pour la catégorie d'expert concernée, l'organisme mandaté peut adresser une demande à la Commission pour que celle-ci approuve l'augmentation du taux jusqu'à concurrence d'un montant supplémentaire maximal de 100 EUR par catégorie. Ce taux exceptionnel ne doit, en aucun cas, contenir une marge bénéficiaire.

Les demandes de majoration des taux de remboursement pour les salaires des experts doivent être envoyées par le biais du PCN de l'EM concerné, lequel attestera de la véracité des données financières soumises à l'appui de la demande. Si la Commission approuve l'exception, le niveau du taux majoré sera publié dans la liste des organismes mandatés autorisés à agir en lieu et place d'administrations publiques. Ces taux majorés sont indiqués entre crochets derrière le nom de l'organisme mandaté. L'approbation de taux de remboursement supérieurs doit être demandée **avant** la présentation des propositions afin d'assurer une procédure pleinement transparente.

Explications concernant le classement des experts

Le classement des experts affectés à des projets de jumelage sera fondé sur l'ensemble des facteurs, considérés globalement; une lacune dans un des critères pourra être compensée par des qualifications exceptionnelles dans un autre. En cas de divergence d'opinions, il appartient à la Commission de trancher sur le classement des experts.

La catégorie 3 (conseillers spéciaux) est strictement réservée à des personnes possédant une expérience exceptionnelle et dont la contribution au projet de jumelage justifie ce classement élevé et les coûts y associés. Le classement d'un expert en catégorie 3 dépendra non seulement du nombre d'années d'expérience dont il justifie, mais aussi des autres qualifications énoncées ci-dessus.

Aspects pratiques

Dans le calcul des frais inhérents aux prestations à court et moyen terme, il est important de budgétiser le nombre adéquat, en unités, d'indemnités journalières. Par exemple:

Deux semaines: si l'expert A arrive un dimanche dans le PB et repart le samedi, il faut compter dix jours ouvrables et treize indemnités journalières.

Une semaine: si l'expert B arrive un dimanche et repart le vendredi suivant, il faut compter cinq jours ouvrables et cinq indemnités journalières.

Une semaine: si l'expert C arrive un dimanche et repart le samedi suivant, il faut compter cinq jours ouvrables et six indemnités journalières.

Le nombre de jours ouvrables facturés sera égal au nombre de jours réellement consacrés à la coopération (à l'exclusion des week-ends et des jours de voyage).

Les indemnités journalières correspondront, par contre, au nombre de nuits passées loin du lieu de travail habituel en fonction des dates effectives d'arrivée et de départ, ces dernières étant ajustées de façon à répondre au mieux aux besoins de la mission. Si l'utilisation d'un billet d'avion à tarif réduit nécessite de passer une nuit supplémentaire sur place, le voyageur aura droit à une indemnité journalière correspondante à condition que le montant de celle-ci n'excède pas la réduction tarifaire ainsi obtenue.

Prestations effectuées dans l'administration d'origine ou l'organisme mandaté de l'État membre

En ce qui concerne les tâches exécutées par des fonctionnaires de l'État membre ou des experts d'organismes mandatés à l'extérieur du pays bénéficiaire dans le cadre du projet de jumelage, la contribution financière à l'administration ou à l'organisme mandaté d'origine équivaudra à l'indemnité pour «Frais de gestion du jumelage» qui est détaillée dans la section 5.8.

5.5. Biens immatériels et fourniture de services

Les prestations telles que le développement de logiciels, la fourniture de documentations, la traduction de textes, le recours à des interprètes privés et d'autres services analogues relevant de cette catégorie doivent être reprises dans la ventilation détaillée des coûts (cf. section 7.6 pour les apports du secteur privé; pour la fourniture des services de traduction et d'interprétation, cf. sections 4.7 et 5.10).

5.6. Frais de voyage et indemnités journalières

5.6.1. Frais de voyage

- Les frais de déplacement sont toujours considérés comme des frais remboursables qui sont estimés dans le budget et facturés au taux réel.
- Les règles de base pour le calcul des frais de voyage sont les suivantes: un billet d'avion en classe économique ou un billet de chemin de fer de première classe, suivant le moyen le plus approprié et le plus avantageux économiquement.
- Les déplacements en voiture sont remboursés en fonction des règles de base susmentionnées, sauf dans les cas où il n'existe pas de liaison aérienne ou

ferroviaire ou si celles-ci ne sont pas appropriées. Dans ce cas, les déplacements sont remboursés à hauteur de 0,25 EUR par km, en cas d'utilisation du véhicule privé et au prix coûtant dans les autres cas. Si plusieurs experts partagent un même véhicule, les frais ne seront remboursés qu'une seule fois.

- Quelle que soit la solution retenue (voiture, avion, train, minibus de location, etc...), elle doit être financièrement saine et économiquement avantageuse.
- La seule exception concerne le billet de voyage mensuel payé aux conseillers résidents de jumelage dans certaines circonstances (cf. annexe A7 au contrat de jumelage), dont le montant est calculé au début du projet et est payé systématiquement tous les mois, sans justificatif.

En ce qui concerne les voyages en avion, le tarif le plus bas possible doit être appliqué. Si un séjour de la nuit du samedi au dimanche est possible, l'utilisation de billets à un tarif particulièrement avantageux est obligatoire. Si l'obtention d'un tel billet nécessite de passer une nuit supplémentaire sur place, celle-ci donnera lieu à une indemnité journalière correspondante, à condition que son montant n'excède pas la réduction tarifaire ainsi obtenue. S'il apparaît impossible d'obtenir un billet à un tarif particulièrement avantageux, il convient de prendre un billet en classe économique ordinaire.

Les déplacements à destination et au départ des aéroports sont généralement considérés comme des déplacements urbains et sont donc couverts par l'indemnité journalière. Des exceptions sont prévues pour les départs en avion avant 7h00 et les arrivées après 22h00, auquel cas une course en taxi peut être facturée distinctement. Lorsque la liaison avec l'aéroport nécessite un déplacement interurbain, les règles relatives aux voyages en train sont d'application.

Les déplacements urbains et les transferts vers et au départ de l'aéroport sont considérés comme étant couverts par l'indemnité journalière.

Les frais de déplacement locaux des experts de l'État membre (conseiller résident de jumelage et experts à court et moyen terme) dans le pays bénéficiaire, mais en dehors de la capitale, doivent être spécifiés et budgétisés séparément. L'utilisation des transports publics est obligatoire chaque fois que cela s'avère possible. Si la seule solution envisageable est l'utilisation d'un véhicule privé ou de location, les frais doivent être calculés selon les modalités décrites ci-dessus.

Les experts en mission à court terme ou les CRJ qui voyagent en voiture le font sous leur propre responsabilité. Le remboursement des frais reste fondé sur les règles susmentionnées.

Les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire de leur capitale vers un État membre ou entre États membres, par exemple, dans le cadre de visites d'étude, sont éligibles au financement au titre de l'IEVP. Dans le cadre de l'IAP, ces frais doivent être supportés par l'administration du pays bénéficiaire au titre du cofinancement. Les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire **au sein** d'un État membre sont remboursables pour les projets de jumelage tant sous l'IAP que sous l'IEVP.

5.6.2. Indemnités journalières

- **Experts à court terme**

Les experts de l'État membre ont droit à une indemnité journalière (per diem) lorsqu'ils travaillent dans le pays bénéficiaire. Celle-ci est destinée à couvrir leurs frais d'hôtel, de subsistance et de transport local (transports urbains et transferts au départ et à destination de l'aéroport). Le barème applicable est celui qui est publié par les Nations unies et disponible sur le site Internet de l'Office de coopération EuropeAid

(http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_fr.htm) au moment de la mission. **Ce barème peut varier sur la durée du projet et dépend du moment auquel a lieu la mission.**

La base de calcul du nombre d'indemnités journalières équivaut au nombre de **nuits passées loin du lieu de travail habituel (les indemnités journalières ne sont pas divisibles)**. Les taux indiqués sont des taux maxima indicatifs et des taux moins élevés peuvent également être appliqués.

Les fonctionnaires du pays bénéficiaire qui se rendent dans un État membre dans le cadre d'un projet de jumelage ont droit à des indemnités journalières suivant ces mêmes règles.

- **Conseillers résidents de jumelage**

Les CRJ perçoivent pendant toute la durée de leur mission une allocation de subsistance équivalant à 50 % du taux des indemnités journalières indiqué ci-dessus. **Les taux applicables sont fixés au moment de la signature du contrat de jumelage pour la durée complète de celui-ci. Ils ne peuvent pas être révisés pendant toute la durée de vie du projet.**

5.6.3. Réserve pour variations des prix

Le budget doit prévoir une réserve (maximum 2,5 % du budget total) pour couvrir les fluctuations des taux unitaires des frais remboursables (frais de voyage, indemnités journalières et variation dans les salaires réels payés aux CRJ) qui pourraient survenir durant la mise en œuvre du projet de jumelage. Cf. section 7.7.

5.7. Formation et séminaires

5.7.1. Formation dans le pays bénéficiaire

Les principaux coûts éligibles pour les activités de formation réalisées dans le PB sont les prestations fournies par des fonctionnaires de l'administration publique et des experts d'organismes mandatés de l'EM. Leur rémunération s'effectue selon les dispositions régissant les missions à court et à moyen terme.

Le coût des experts de l'État membre, qui travailleront de toute façon dans la capitale du pays bénéficiaire, indépendamment du fait qu'un séminaire s'y déroule ou non, ne doit pas être inscrit dans le budget dudit séminaire.

Cette disposition s'applique, par exemple, aux experts en mission de courte durée qui exécuteraient diverses tâches dans le pays bénéficiaire, dont l'une pourrait être l'animation d'un séminaire. Un tel expert n'aura pas droit à des honoraires ou des indemnités journalières supplémentaires en sus des montants déjà budgétisés à cet effet. D'autres coûts pourraient porter sur les éléments suivants:

- documents et ouvrages de formation;
- services d'interprétation (cf. section 5.10);
- déplacements dans le cadre de visites sur le terrain, etc.;
- infrastructures: dans des circonstances normales, le pays bénéficiaire est censé financer les coûts de la mise à disposition des locaux et du matériel de formation nécessaires sur place. À titre exceptionnel, lorsque ceci s'avère impossible, le programme communautaire concerné prévoira que le financement couvre des dépenses pleinement justifiées. Le chef de projet du PB devra présenter à cet égard une justification écrite circonstanciée.

Si une partie de la formation est sous-traitée au secteur privé, l'État membre/unité de gestion concerné appliquera les procédures d'adjudication pertinentes (cf. section 7.6). Si la formation est organisée dans le pays bénéficiaire, celui-ci prend en charge l'ensemble des frais, y compris les frais de déplacement et les indemnités journalières de son propre personnel.

5.7.2. Visites d'étude dans l'État membre et stages pour les fonctionnaires du pays bénéficiaire dans l'administration partenaire

Lorsqu'ils planifient des visites d'étude auprès de l'administration partenaire de l'État membre, les partenaires de jumelage ont l'obligation de tenir compte des principes suivants que l'autorité adjudicatrice est en droit de détailler.

Certains de ces principes peuvent être énumérés comme suit:

- rentabilité et bonne gestion financière;
- lien direct entre les objectifs dans le PF et les visites d'étude planifiées;
- pertinence directe pour les fonctionnaires du pays bénéficiaire qui participent et pour les résultats à atteindre du projet de jumelage;
- suivi adéquat et intensif des visites d'étude;
- évaluation adéquate par les participants du pays bénéficiaire et implication directe des participants du pays bénéficiaire dans les activités entreprises dans le cadre de ces visites d'étude.

L'État membre partenaire du jumelage peut, en outre, proposer un nombre limité de stages administratifs au sein de sa propre administration à l'attention de fonctionnaires sélectionnés du pays bénéficiaire. Une telle initiative peut, en effet, contribuer au renforcement des liens structurels entre les administrations respectives impliquées dans le projet de jumelage.

Les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire de leur capitale vers un État membre ou entre États membres, par exemple, dans le cadre de visites d'étude, sont éligibles au financement au titre de l'IEVP. Dans le cadre de l'IAP, ces frais doivent être supportés par l'administration du pays bénéficiaire au titre du cofinancement. Les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire **au sein** d'un État membre sont remboursables pour les projets de jumelage tant au titre de l'IAP que de l'IEVP. Les indemnités journalières destinées aux stagiaires du PB peuvent être financées au titre du projet dans tous les pays. Elles couvrent les frais de nourriture, les frais de logement et les frais de transport local (urbain). Pour les stages de plus de deux mois, le taux de l'indemnité journalière est réduit de 30 % à partir du troisième mois.

Certains établissements de formation des EM qui dispensent des formations intensives et hautement spécialisées perçoivent des honoraires par stagiaire, qui peuvent être pris en charge par le projet. Si ces honoraires incluent l'hébergement et/ou les repas, les indemnités journalières payées aux participants seront adaptées en conséquence.

Les frais liés aux experts des États membres (y compris les frais de déplacement, les indemnités journalières, les rémunérations des experts) qui accompagnent des visites d'étude ne peuvent être portés à charge du projet distinctement, mais doivent être considérés et inclus dans l'indemnité pour «frais de gestion du jumelage» détaillée à la section 5.8. Les petits postes de frais occasionnels peuvent être imputés au budget à concurrence d'une somme forfaitaire de **maximum 10 EUR par stagiaire et par jour** et peuvent être facturés sans justificatif.

5.8. Indemnité pour les frais de gestion du jumelage

5.8.1. Principe général

La ventilation des frais (présentée en détail à l'annexe A3 (Budget) du contrat de jumelage) ne peut inclure ni les frais d'expertise ni d'autres frais pour les prestations fournies à l'extérieur du pays bénéficiaire, quelle que soit la nature de celles-ci (ex.: préparation ou suivi d'une mission, accompagnement d'une visite d'étude, organisation d'un séminaire dans l'État membre, coordination, gestion logistique [comptabilité], frais généraux et autres coûts accessoires).

En lieu et place de ceci et à titre de contribution globale aux coûts découlant de la responsabilité assumée pour la préparation et la mise en œuvre d'un projet de jumelage, l'honoraire déboursé pour l'expertise de courte et moyenne durée de toute nature (y compris pour le chef de projet) réalisée dans le pays bénéficiaire est majoré d'une indemnité de **150 % pour les frais de gestion du jumelage**. Ce montant s'ajoute aux frais d'expertise correspondant à chaque activité exécutée dans le pays bénéficiaire. L'organisme de l'État membre chargé du projet de jumelage peut utiliser ce montant pour couvrir les frais encourus dans l'État membre dans le cadre du projet ainsi que les frais généraux.

Les contrats de jumelage étant établis sur le modèle des contrats de subvention, ils obéissent au principe général qu'ils ne peuvent générer aucun bénéfice dans le chef de l'État membre partenaire (administration publique ou organisme mandaté) qui met le projet en œuvre.

5.8.2. Bénéficiaire

L'«indemnité pour frais de gestion du jumelage» est invariablement facturée par et payée au chef de projet de l'État membre en même temps que les frais des experts envoyés en mission à court terme dans le pays bénéficiaire. Le chef de projet utilise cette indemnité et la distribue comme il le juge approprié pour autant que les principes de bonne gestion financière soient respectés.

Si le projet implique plusieurs États membres, le chef de projet peut transférer la totalité ou une partie de l'«indemnité pour frais de gestion du jumelage» à l'État membre partenaire qui délègue des experts à court terme et qui reçoit les contributions pour leurs services.

D'une manière générale, l'État membre partenaire principal du jumelage retient une part comprise entre 10 % et 20 % de ladite indemnité pour frais de gestion du jumelage pour couvrir les frais supplémentaires de sa fonction de direction. **Il est important pour la bonne mise en œuvre du projet que l'accord de consortium conclu entre l'État membre partenaire principal et d'autres États membres définisse les modalités précises à appliquer à cet égard.** Les membres du consortium élaborent cet accord de façon indépendante sans aucun conseil ni interférence de leurs partenaires dans le pays bénéficiaire ou des services de la Commission.

5.8.3. Présentation du budget

Chaque poste du budget qui concerne des frais d'expert pour des travaux effectués dans le pays bénéficiaire sera immédiatement suivi, dans la même activité, d'un poste intitulé «indemnité pour frais de gestion du jumelage» et quantifié à 150 % du poste précédent. Le montant mentionné dans le budget sera indicatif, la somme réellement payée étant basée sur les frais correspondant au nombre réel de jours prestés dans le pays bénéficiaire.

5.9. Assistant du conseiller résident de jumelage

Le CRJ doit être aidé par un assistant à temps plein, chargé des travaux de traduction et d'interprétation au jour le jour et de travaux généraux liés au projet. Dans la plupart des cas, les frais liés à l'utilisation des services de cet assistant doivent être inclus dans le budget du projet.

La nécessité d'un tel assistant ne pourra être écartée que dans des situations très exceptionnelles.

Il convient de noter que les assistants rémunérés par le projet ne pourront **pas** être liés ou avoir été liés récemment (au cours des six derniers mois) par une relation contractuelle avec l'administration bénéficiaire.

Le recrutement d'un assistant adéquat pour les besoins du projet peut commencer avant la signature du contrat de jumelage et les spécifications peuvent être intégrées dans le plan de travail du jumelage. Trois candidats au minimum doivent être évalués/interviewés.

Il se peut que le pays bénéficiaire souhaite envisager le «détachement» d'un assistant de projet faisant partie de sa propre administration plutôt que d'en recruter un nouveau. Dans ce cas, les coûts salariaux ne seront pas couverts par le contrat de jumelage. L'avantage de cette solution est qu'un tel assistant de projet dispose de connaissances «internes» que ne peut avoir une personne recrutée à l'extérieur.

Si l'assistant du CRJ fait l'objet d'un **recrutement extérieur**, celui-ci prendra la forme d'un contrat de service. L'attribution et la passation de ce contrat de service seront en général régies par les dispositions concernant les apports du secteur privé. Ces dispositions sont expliquées à l'annexe A4 de chaque contrat de jumelage intitulée «procédures de passation de marchés».

Conformément à ces dispositions, le contrat avec l'assistant du CRJ sera rédigé et passé soit par le chef de projet de l'EM soit par le pouvoir adjudicateur.

Si le contrat de service pour l'assistant du CRJ est passé par le chef de projet de l'EM, il respectera les procédures de passation des contrats décrites dans la législation relative à la passation de marchés publics de son État membre, pour autant qu'elle soit conforme à la législation européenne pertinente.

Si le contrat de service de l'assistant du CRJ est passé par l'UG, l'UG appliquera les dispositions du Guide pratique comme prévu à l'annexe A4 de

chaque contrat de jumelage. En fonction des montants budgétaires requis pour la passation du contrat pour l'assistant du CRJ (en général inférieur à 200.000 EUR), ces marchés de services font l'objet d'une procédure négociée sans publication, dans laquelle l'UG consulte au moins trois prestataires de services de son choix et négocie les conditions du marché avec un d'entre eux.

Quelle que soit la procédure suivie (contrat de service passé par le chef de projet de l'EM ou par l'UG), le choix final de l'assistant revient au CRJ. Cet apport décisif du CRJ est crucial et ne peut pas être ignoré.

5.10. Traduction et interprétation

Le pays bénéficiaire est censé supporter tous les frais qu'il engage lui-même dans le cadre du projet de jumelage, à l'exception éventuellement des frais de traduction et d'interprétation. Les frais liés à ces services doivent être budgétisés en liaison avec l'activité à laquelle ils se rapportent, en respectant le plafond de 10 000 EUR par poste budgétaire dans le cas des services. En outre, le pouvoir adjudicateur fixe des plafonds tant pour les frais de traduction que d'interprétation dans le pays bénéficiaire.

Les traductions doivent être facturées au tarif applicable dans le pays bénéficiaire. Les frais d'interprétation doivent être portés en compte au tarif correspondant au lieu de l'événement. Pour les activités organisées dans l'État membre, il se peut qu'il soit plus avantageux de recourir aux services du personnel du pays bénéficiaire (même en tenant compte des frais de déplacement et des indemnités journalières). Les partenaires de projet sont vivement encouragés à rechercher le meilleur rapport qualité/prix.

Si le volume de traduction est important, on pourra envisager l'option du recrutement d'un traducteur pour des raisons de rentabilité (cf. section 4.7.2).

5.11. Matériel

Gros matériel

Le matériel nécessaire à la mise en œuvre du projet de jumelage doit être mentionné dans le plan de travail du jumelage. Il ne sera toutefois pas financé à partir du budget de jumelage *mais pourrait être financé par des contrats de fournitures financés par la CE.*

Le pays bénéficiaire est lui-même responsable d'assurer le paiement de ce matériel en recourant à la source de financement de son choix. L'acquisition de ce matériel se fera conformément aux règles de marché public du donateur concerné.

Si elles sont applicables, les procédures de passation de marché du pays bénéficiaire doivent cependant être suffisamment fiables pour garantir la disponibilité de ce matériel en temps utile, de manière à ne pas menacer la bonne marche du projet de jumelage.

Équipement et fournitures de bureau

Dès le jour de l'arrivée du conseiller résident de jumelage, le partenaire de jumelage du pays bénéficiaire est entièrement responsable de fournir l'ensemble de l'équipement de bureau requis pour garantir des conditions de travail optimales pour la mise en œuvre du projet et, en particulier, pour la mission du CRJ.

Le budget des projets de jumelage ne peut être utilisé pour financer l'achat d'ordinateurs de bureau, d'ordinateurs portables, de téléphones mobiles, de télécopieurs, de scanners, de graveurs de cd-rom, etc.

Dans des circonstances très exceptionnelles et dûment motivées par écrit, de petites fournitures essentielles (par exemple, du petit matériel ou équipement de laboratoire) d'une valeur totale inférieure à 5 000 EUR peuvent être achetées de manière à garantir la bonne mise en œuvre du projet. L'autorité adjudicatrice/unité de gestion évaluera les dépenses proposées de manière restrictive, à la lumière de sa connaissance des possibilités du pays bénéficiaire et au cas par cas.

Tout matériel acheté avec les fonds du projet deviendra la propriété du pays bénéficiaire à la fin du projet. Les achats doivent être transparents et ouverts à l'achat de marchandises d'origine éligible au titre du programme concerné de l'UE.

5.12. Sous-traitants du secteur privé

Lorsqu'un État membre se trouve dans l'incapacité de mener une activité nécessaire à la mise en œuvre du projet de jumelage et délivre une attestation adéquate à cet effet, le contrat de jumelage et le plan de travail du jumelage peuvent prévoir la possibilité de sous-traiter cette activité au secteur privé. Une telle disposition peut s'appliquer, par exemple, au développement de logiciels où la participation d'un spécialiste du secteur privé pourrait s'avérer vitale pour la réussite du projet. Les États membres ne sont pas autorisés à sous-traiter des activités essentielles du projet qui demeurent la prérogative des acteurs du secteur public de l'État membre sélectionné.

Tous les services que les États membres partenaires ou l'unité de gestion (cf. section 7.6) doivent confier à des contractants seront détaillés dans le budget du projet, accompagnés de notes précisant l'identité des autorités adjudicatrices.

Les honoraires des experts du secteur privé prévus dans les contrats de jumelage dans les conditions décrites ci-dessus doivent être inscrits au budget sur la base des notes d'honoraires et ne sont pas éligibles pour l'indemnité pour «frais de gestion du jumelage» prévue au budget.

- Les chefs du projet de jumelage doivent respecter les procédures fixées, telles qu'elles sont décrites sous la section 7.6 concernant la sélection des sous-traitants et plus particulièrement les appels d'offres. L'annexe A4 de chaque contrat de jumelage définit les procédures applicables.
- Le chef de projet de l'État membre doit veiller à ce que tous les documents à l'appui de sa facturation soient conservés à des fins de vérification.

5.13. Coûts de jumelage non couverts par l'UE

1. **Tous les projets de jumelage seront cofinancés par le pays bénéficiaire.** Les coûts directs et indirects de l'administration, des fonctionnaires et des experts privés nationaux du pays bénéficiaire pour le projet de jumelage sont supportés par ce pays.
2. ***Pour les projets de jumelage dans le cadre de l'IAP, les frais de déplacement des fonctionnaires du PB de leur capitale vers un EM ou entre des EM (par exemple dans le cadre de visites d'étude), ne sont pas remboursables. Ces frais peuvent être remboursables⁷ dans d'autres projets de jumelage.***
3. Les frais de gros matériels mentionnés comme nécessaires à la réussite du projet ne peuvent pas être couverts par le budget du jumelage (voir la section 5.11). Le pays bénéficiaire met toute l'infrastructure professionnelle nécessaire gratuitement à la disposition des experts détachés par l'État membre et celle-ci ne peut, dès lors, être éligible à un financement par le programme concerné de l'UE:
 - un bureau adéquatement équipé,
 - le téléphone,
 - un service de messagerie électronique,
 - un télécopieur,
 - des photocopieuses,
 - un ordinateur,
 - l'accès à l'Internet,
 - un service de secrétariat,
 - l'accès à l'information.
4. Les taxes indirectes (TVA) ne peuvent pas être couvertes par des fonds communautaires, sauf si le partenaire de jumelage ne peut les récupérer autrement et si la réglementation applicable autorise leur prise en charge. Voir l'article 14.6 des conditions générales (annexe A2 du contrat de jumelage). Quant à la TVA perçue sur des dépenses effectuées dans le pays bénéficiaire, un mécanisme est en place avec le ministère local des Finances pour régler cette question dans certains pays bénéficiaires. Les partenaires de jumelage de l'État membre sont, dès lors, invités à bien se renseigner avant d'effectuer des achats pouvant inclure de la TVA ou d'autres taxes.
5. Les honoraires des experts ou toutes autres dépenses pour les interventions de l'État membre effectuées en dehors du pays bénéficiaire, étant donné qu'ils sont censés être couverts par l'indemnité pour frais de gestion du jumelage.

⁷ En revanche, pour les projets de jumelage relevant de l'IAP, les frais de déplacement des fonctionnaires du PB **au sein** d'un État membre sont remboursables.

Les fonds communautaires ne serviront pas à financer les coûts de fonctionnement du pays bénéficiaire. Afin d'assurer la viabilité à long terme des systèmes mis en place et leur compatibilité avec les capacités de financement futures du pays bénéficiaire, il est demandé à celui-ci d'engager ses propres ressources dans les projets de jumelage. Voir également la section 9.2 sur la viabilité.

PARTIE C

MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE JUMELAGE

Section 6: gestion des projets de jumelage

6.1. Calendrier et échéances

Il est estimé que la procédure complète, allant de l'appel à propositions aux États membres jusqu'au démarrage de la mise en œuvre du projet, durera au total sept à dix mois.

Le CRJ devra être en place dans les trois mois qui suivent la notification de la signature/l'aval du contrat de jumelage.

6.2. Gestion par les chefs de projet

Les signataires du contrat de jumelage assureront conjointement la gestion financière et la logistique nécessaires à l'organisation et à la mise en œuvre du projet.

Les activités de l'EM sont, dès lors, organisées et mises en œuvre par le chef de projet. De même, les activités du PB doivent être organisées et mises en œuvre par le chef de projet désigné par ce pays. Les chefs de projet devront collaborer étroitement afin de coordonner leurs activités.

Dans la pratique, le CRJ est susceptible de jouer un rôle important en aidant les chefs de projet dans la coordination et la gestion du projet.

L'indemnité pour frais de gestion du projet, qui est versée pour les travaux effectués en dehors du pays bénéficiaire, est à la disposition du chef de projet de l'État membre, qui peut l'utiliser pour couvrir les dépenses survenant dans le cadre de la mise en œuvre du projet et qui ne sont pas imputées séparément dans le budget: rémunération d'experts pour des travaux effectués ailleurs que dans le PB, activités préparatoires et rédaction de rapports sur la substance, accompagnement de stages ou de visites d'étude, organisation de formations dans l'État membre, gestion logistique et financière, coordination entre les EM partenaires, etc.

Ces tâches et responsabilités nécessitent d'excellentes capacités de gestion de projets et un minimum d'autonomie financière et juridique. Chaque État membre est libre de choisir l'architecture de coopération la plus appropriée à la structure de son administration nationale.

Il convient de souligner que les fonctions du chef de projet, qui assure la coordination générale et le pilotage politique de l'action, doivent être distinguées de la gestion de projet pure et simple (comptabilité, tenue de livres). Les frais associés à la mise à disposition de la capacité de gestion requise au sein de l'administration de l'EM ne peuvent être couverts que par l'indemnité pour «frais de gestion du projet» (cf. section 4.6).

6.3. Suivi

L'unique motivation et la seule justification du jumelage sont la réalisation du résultat obligatoire. Les projets ambitieux, à long terme et à grande échelle, présentent le danger réel de voir cet objectif s'estomper au fil du temps et de n'aboutir finalement qu'à des progrès restreints dans un nombre limité de domaines. Les projets doivent, dès lors, faire l'objet d'un suivi étroit afin d'identifier les problèmes se présentant éventuellement et d'y remédier.

Dès réception par la Commission/l'unité administrative du **deuxième rapport intérimaire trimestriel** sur le projet (cf. section 6.4), une évaluation est **systématiquement** entreprise. Cette évaluation sera menée par:

- la Commission (dans le cas des pays IAP sous gestion centralisée ou décentralisée), ou par la Commission/l'UCFC;
- l'UG en coordination avec la délégation de la Commission, le cas échéant (dans le cas des pays IAP sous gestion décentralisée sans contrôle ex ante de la Commission (EDIS) et de l'IEVP).

L'évaluation sera menée en concertation avec les partenaires. L'évaluation peut également être examinée lors des réunions régulières du comité de pilotage établi pour chaque projet de jumelage. Elle peut aboutir à une réorientation du projet, voire, dans des cas extrêmes, à la suppression du financement, c'est-à-dire la clôture du projet. Lorsque le contrat de jumelage est lié à d'autres contrats (p. ex. AT ou fournitures) dans le cadre d'un projet plus vaste, il est fortement recommandé que le comité de pilotage couvre l'ensemble du projet et examine également les autres composantes afin d'assurer une bonne coordination.

Un suivi supplémentaire sera effectué dans le cadre de réunions de coordination organisées régulièrement entre

- le PB, l'EM et la délégation de la Commission/l'UCFC (IAP sous gestion centralisée/décentralisée);
- le PB, l'EM et l'UG en coordination avec la délégation de la Commission, le cas échéant [IAP sous gestion décentralisée sans contrôle ex ante de la Commission (EDIS) et IEVP].

À cette fin, des réunions mensuelles devraient être tenues entre la délégation de la Commission/UG, les ministères du pays bénéficiaire concernés par les projets de jumelage et les CRJ.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Le chef de projet de l'EM devra soumettre les rapports officiels requis et le chef de projet du PB participera pleinement à ce processus et devra les cosigner (cf. section 6.4);• la mise en œuvre adéquate des projets de jumelage pourra être évaluée dans le cadre des dispositifs de suivi mis en place par les programmes concernés de l'UE, |
|---|

6.4. Rapports sur le projet

6.4.1. Rapports requis

Il est essentiel de présenter des rapports en bonne et due forme pour garantir un suivi efficace de la mise en œuvre du projet, une évaluation correcte des résultats et une qualité optimale pour les projets actuels et futurs. Les rapports de projet doivent se concentrer sur le projet de jumelage mais doivent également placer le contrat dans le contexte d'activités connexes dans le cadre du même projet et/ou secteur. Les rapports de jumelage doivent constituer une base pour les contributions aux rapports de suivi sectoriel ou de programme, signalant notamment des problèmes ne pouvant être résolus au niveau du projet de jumelage.

Le chef de projet de l'État membre est tenu de rédiger des **rapports intérimaires trimestriels** et un **rapport final et il sera responsable de leur soumission à l'autorité concernée**. Le chef de projet du pays bénéficiaire sera pleinement impliqué dans ce processus et le temps nécessaire devrait lui être accordé pour faire part de ses observations. Il cosignera également chaque rapport avant sa présentation.

Ces rapports comporteront un volet thématique et un volet financier. Ils seront rédigés par le chef de projet de l'État membre qui les soumettra tout d'abord à son homologue dans le pays bénéficiaire pour (éventuel) commentaire et cosignature avant de les transmettre officiellement à l'autorité désignée (voir ci-après). Ces rapports refléteront le point de vue personnel du chef de projet sur l'état d'avancement du projet de jumelage, mais ils devraient aussi se fonder sur et refléter les informations contenues dans les rapports qui lui sont fournis par le conseiller résident de jumelage, le pays bénéficiaire et d'autres sources (experts à court terme, organisation de formations et de séminaires, etc.). Il est essentiel que le pays bénéficiaire soit tout à fait impliqué dans la préparation de chaque rapport afin de s'assurer qu'il est bien au courant des progrès réalisés par le projet.

Les rapports seront distribués comme suit:

Rapports à soumettre à:	<i>IAP</i> (syst. centralisé et décentralisé)	<i>IAP</i> <i>Gestion</i> <i>décentralisée</i> <i>sans contrôle</i> <i>ex ante</i> <i>(EDIS)</i>	<i>IEVP</i> (centralisé)	<i>IEVP</i> (décentralisé)
<i>LA COMMISSION</i>	<i>X</i>	<i>Copie</i>	<i>X</i>	<i>Copie</i>
<i>L'UNITÉ DE GESTION</i>	<i>X</i> (UCFC)	<i>X</i>	<i>Copie</i>	<i>X</i>

Les rapports doivent contenir les informations énumérées ci-dessous au minimum. Ils doivent être soumis aux échéances indiquées ci-après. Si ces obligations minimales ne sont pas remplies, l'autorité désignée ci-dessus se réserve le droit de modifier ou de supprimer le financement du projet de jumelage (cette décision requiert, en tout état de cause, l'approbation préalable de la Commission). En l'absence de réaction dans les quarante-cinq jours suivant la présentation des rapports, ceux-ci sont considérés comme étant tacitement approuvés.

Des modèles sont présentés à l'annexe C4 au présent manuel.

6.4.2. Rapports intérimaires trimestriels

Tout au long du projet de jumelage, **par intervalle de trois mois** démarrant à la date de notification de la signature/l'aval du contrat, les chefs de projet rédigeront des **rapports intérimaires trimestriels**. En règle générale, le premier rapport intérimaire trimestriel couvrira une période de mise en œuvre effective du projet de moins de trois mois, étant donné que l'arrivée du conseiller résident de jumelage dans le pays bénéficiaire et le démarrage du programme de travail coïncideront rarement avec la date de notification.

Les rapports intérimaires trimestriels devront être soumis dans le mois suivant le trimestre en cours d'examen. Le premier rapport intérimaire trimestriel devra être présenté au cours du quatrième mois suivant la date à laquelle les partenaires sont informés de l'aval/signature du contrat de jumelage.

Les rapports trimestriels doivent:

1. décrire l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet de jumelage durant la période en cours d'examen en se référant directement aux calendriers et aux critères de référence définis dans le plan de travail du jumelage et en signalant toutes les activités imprévues jusque là ou celles qui auraient été annulées;
2. fournir des informations actuelles sur l'environnement général dans lequel se déroule la mise en œuvre du projet;
3. revoir les hypothèses de départ et les risques inhérents à la mise en œuvre du projet;
4. procéder à une évaluation globale des progrès accomplis et fournir une appréciation explicite sur la probabilité d'accomplissement du projet dans les limites du calendrier et du budget impartis. Une référence spécifique doit être faite aux progrès enregistrés en vue de la réalisation des résultats obligatoires et de l'objectif du projet tels qu'ils sont définis dans la fiche de projet, à l'aide de mesures basées sur des indicateurs définis dans le contrat. Les progrès enregistrés dans la réalisation des valeurs cibles de ces indicateurs doivent être mesurés, de même que le caractère adéquat des indicateurs;
5. formuler des recommandations.

Le volet financier des rapports intérimaires doit justifier les dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétisées. Une liste détaillée reprenant toutes les dépenses exposées pendant la période couverte par les rapports et reprenant pour chacune

d'entre elles l'intitulé, le montant, le poste correspondant dans le budget de l'action et la référence du document justificatif y est annexée.

6.4.3. Rapport final

Les chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire rédigeront, cosigneront et présenteront ensemble un rapport final à l'autorité désignée.

Le rapport final sera envoyé au plus tard dans les trois mois suivant la période de mise en œuvre de l'action (plan de travail), telle que définie à l'article 2 des conditions particulières du contrat de jumelage. Ceci signifie que le rapport final, la facture finale et le rapport de vérification des dépenses doivent être présentés au plus tard dans le courant du dernier mois avant la fin de la durée légale du contrat de jumelage.

Il comportera les éléments suivants:

- une synthèse du projet de jumelage;
- des informations sur le contexte général: une description de la situation initiale dans le domaine concerné de l'administration du pays bénéficiaire avant le projet en indiquant les lacunes qui devaient être comblées par le projet; une indication des objectifs, de l'objet et des résultats obligatoires du projet;
- le processus de mise en œuvre: les développements à l'extérieur et à l'intérieur du projet, toute difficulté importante rencontrée;
- la réalisation des résultats obligatoires sur la base d'indicateurs mesurables et des valeurs cibles fixées: si ceux-ci n'ont pas été atteints, une explication détaillée des raisons sous-jacentes doit être donnée. Un plan d'action pour compléter le projet doit être soumis;
- une analyse de l'impact à long terme du projet et de ses résultats durables et l'identification d'actions de suivi adéquates, le cas échéant;
- des informations sur les mesures prises pour garantir la visibilité du financement de l'UE;
- des conclusions et recommandations pour assurer la viabilité des résultats du projet, y compris les enseignements à tirer pour des projets de jumelage à venir;
- la preuve du transfert de propriété (le cas échéant) et un relevé final de tous les coûts éligibles du projet de jumelage plus un récapitulatif complet de l'ensemble des recettes et des dépenses du projet de jumelage, ainsi que des paiements reçus.

Le rapport financier final sera accompagné d'un rapport de vérification des dépenses établi par un vérificateur indépendant et agréé conformément au modèle présenté à l'annexe A6 du contrat de jumelage (cf. section 7.3).

Si l'État membre ne présente pas de rapport final à l'administration contractante à la date limite indiquée ci-dessus pour la remise du rapport final et s'il ne fournit pas de justification écrite suffisante pour expliquer les raisons qui l'ont empêché de respecter cette obligation, l'autorité adjudicatrice peut mettre fin au contrat, conformément aux dispositions de la section 6.7.2 du présent manuel et à l'article 12.2a des conditions

générales (cf. annexe A2 du contrat de jumelage), et récupérer les montants non justifiés déjà payés.

6.5. Évaluation/suivi de l'action

À intervalles réguliers, la Commission mandatera des experts indépendants pour évaluer les projets de jumelage en fonction des thèmes ou des pays ou des aspects techniques du programme.

L'article 8 des conditions générales du contrat de jumelage s'applique.

6.6. Modification d'un contrat de jumelage

Le plan de travail d'un projet de jumelage doit être préparé et approuvé en détail avant le lancement du projet afin de fournir des raisons objectives au financement demandé. Du fait du grand nombre d'activités différentes qu'il implique, le projet de jumelage est toutefois exposé aux imprévus les plus divers et peut nécessiter une adaptation au cours de sa mise en œuvre. Un certain degré de flexibilité s'impose donc. **Les résultats obligatoires définis dans le plan de travail ne devraient pas être modifiés, mais les moyens employés pour les atteindre peuvent être adaptés aux circonstances.**

Des modifications ne peuvent être apportées à un contrat de jumelage que pendant sa période de mise en œuvre (durée légale). Les modifications ne peuvent concerner que des activités à venir et ne sont pas applicables rétroactivement.

Il convient de noter que la ventilation des coûts dans un budget de jumelage (annexe A3) suit la logique du plan de travail (annexe A1) (CRJ, organisation d'un séminaire, mission d'expert sur un thème particulier, élaboration de matériel de formation, etc.). En d'autres termes, le budget doit être structuré sur la base des activités et dans des circonstances ordinaires, toute modification au plan de travail entraînera une modification correspondante dans le budget.

En conséquence, la section suivante détaille tout d'abord (1) les conditions requises pour toutes les modifications à un contrat de jumelage, et ensuite (2) les règles plus spécifiques concernant les modifications budgétaires.

(1) Changements en général

Deux procédures s'appliquent:

A. Avenants

Les modifications importantes à un contrat de jumelage doivent être formalisées par un avenant formel écrit au contrat signé entre l'administration de l'EM et celle du PB; elles nécessitent l'approbation préalable de l'UG (jumelage sous l'IAP/EDIS et l'IEVP pour la gestion décentralisée), de la délégation de la Commission (jumelage sous l'IAP avant EDIS et jumelage sous l'IEVP, dans un cadre centralisé).

Les modifications suivantes à un contrat de jumelage requièrent en conséquence un avenant formel:

- **Pour l'IAP:** modification de l'acquis de l'Union en rapport avec le projet / **Pour l'IEVP:** modification du domaine de coopération avec l'UE et de l'acquis de l'Union en rapport avec le projet (article 2 du plan de travail)
- modification des résultats obligatoires (article 3 du plan de travail);
- modification de l'administration de l'État membre impliquée dans le projet de jumelage telle qu'elle est mentionnée à l'article 5 du contrat de jumelage;

- modification de la période d'exécution (article 2 du contrat de jumelage);
- modification de la définition des résultats obligatoires à atteindre et des critères de référence à satisfaire (articles 3 et 4 du plan de travail); (veuillez noter que les modifications concernant les moyens utilisés pour la mise en œuvre du projet, le calendrier et les dates ainsi que l'identité des experts à court terme autres que principaux des États membres ne requièrent pas d'avenant);
- modification de l'identité des chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire, du conseiller résident de jumelage et des principaux experts à court terme de l'État membre (article 6 du plan de travail);
- l'interruption ou la terminaison du contrat de jumelage avant sa réalisation;
- la suspension du financement ou la levée de la suspension de financement pour un projet de jumelage.
- *Réaffectations importantes dépassant 15 % du budget total de jumelage (voir ci-dessous).

Sous l'IAP, y compris la Facilité transitoire, l'avis contraignant du comité de pilotage au siège sera demandé concernant les modifications proposées mentionnées ci-dessus, à l'exception du changement de chef de projet du PB ou des experts à court terme de l'EM principal.

B. Lettres d'accompagnement

Si la modification souhaitée ne concerne pas l'un des points énumérés ci-dessus, une lettre d'accompagnement peut suffire, notamment en cas de

- modifications n'affectant pas l'objectif fondamental du projet;
- *réaffectations inférieures à 15 % du budget total de jumelage.

Les deux chefs de projet (EM et PB) peuvent décider de manière autonome et conjointement de la modification, à condition que soient respectés les principes énoncés à la section 6.6.1 ainsi que les règles du jumelage. Ils formalisent la modification sous la forme d'une lettre d'accompagnement au contrat de jumelage fixant la modification. Le chef de projet de l'État membre peut mandater le conseiller résident de jumelage pour signer les lettres d'accompagnement en son nom. Le pouvoir adjudicateur est destinataire de la lettre d'accompagnement.

* Le budget global d'un projet de jumelage ne peut pas être majoré.

Les notifications doivent être effectuées à l'aide d'un moyen de communication sûr de façon à pouvoir prouver leur expédition en cas de litige.

<i>Lettres d'accompagnement (ordres administratifs) à notifier à:</i>	<i>IAP centralisé/ décentralisé</i>	<i>IAP gestion décentralisée sans contrôle ex ante (EDIS)</i>	<i>IEVP (centralisé)</i>	<i>IEVP (décentralisé)</i>
<i>LA DELEGATION DE LA COMMISSION</i>	<i>X</i>		<i>X</i>	<i>Copie</i>
<i>L'UNITE DE GESTION</i>	<i>X Copie à l'UCFC</i>	<i>X</i>	<i>Copie</i>	<i>X</i>

La convention de jumelage est considérée comme modifiée à la date de la notification. **Toute modification doit être notifiée préalablement à sa mise en œuvre, même si cette notification intervient la veille.** Une lettre d'accompagnement (ordre administratif) n'est pas un avenant au sens juridique du terme. **Les frais liés à des modifications notifiées après leur mise en œuvre ne seront pas remboursés.**

Les modifications mineures portant sur l'adresse, le compte bancaire ou l'auditeur peuvent faire l'objet d'une notification simplement signée par les deux chefs de projet (État membre et pays bénéficiaire) sans préjudice du droit de l'autorité adjudicatrice de refuser le choix du compte bancaire ou de l'auditeur qui a été fait par l'État membre signataire.

(2) Modifications ayant un impact budgétaire

Les principes suivants s'appliquent à toutes les modifications budgétaires quel que soit leur impact:

- Le budget global d'un projet de jumelage ne pouvant pas être majoré, il faut d'abord réduire, voire annuler le montant prévu pour l'une ou l'autre activité avant de pouvoir en financer une nouvelle.
- Les frais unitaires (frais, indemnités journalières, etc.) doivent respecter les barèmes fixés dans le présent manuel. Chaque projet de jumelage doit prévoir la présence d'un conseiller de jumelage travaillant à plein temps dans le pays bénéficiaire pendant une période d'au moins douze mois consécutifs. Les transferts de ressources budgétaires ne peuvent compromettre cette exigence.
- L'ajout d'une nouvelle activité doit être justifié par des preuves suffisantes attestant qu'elle sera réellement utile à l'obtention des résultats obligatoires visés par le contrat de jumelage. La disponibilité pure et simple des fonds (à la suite de l'annulation d'une ou de plusieurs autres activités) ne constitue pas une justification suffisante pour financer de nouvelles activités ou pour demander une prolongation de la durée légale.
- Les contrats de jumelage ne peuvent être modifiés que pendant la durée de vie du contrat; des modifications ne peuvent être apportées rétroactivement. Le budget doit être officiellement réaffecté avant qu'une nouvelle activité puisse être mise en

œuvre. Les activités qui seraient mises en œuvre avant d'être intégrées officiellement au budget ne seront pas financées.

Modifications budgétaires spécifiques par le biais d'avenants:

Les modifications apportées au budget sont résumées après chaque lettre d'accompagnement. Lorsque le montant total des modifications atteint 15 % du budget total, toute autre modification (indépendamment de sa taille) au budget de jumelage se fera par voie d'avenant au contrat de jumelage, y compris l'approbation complète de tous les signataires du contrat de jumelage initial et l'approbation par l'UG (IEVP gestion décentralisée et IAP sous EDIS) ou par la Commission (IEVP et IAP avant EDIS).

Modifications budgétaires spécifiques par lettres d'accompagnement:

- Tant que les réaffectations budgétaires des dotations restent inférieures à 15 % du budget total du projet de jumelage, les modifications sont effectuées par le biais d'une lettre d'accompagnement. Cela signifie que toutes les modifications budgétaires effectuées par le biais de lettres d'accompagnement sont additionnées jusqu'à ce que le seuil de 15 % du budget total de jumelage soit atteint. À partir de ce moment, toute modification budgétaire exige un avenant.

Région	Signatures de l'avenant	Avenant à soumettre à :	Qui décide de quoi ?	Approbation de l'avenant
IAP centralisé/décentralisé	L'avenant est élaboré et signé par les signataires du contrat de jumelage: ceux-ci peuvent donner aux chefs de projet autorité pour signer tout avenant en leur nom. Le chef de projet de l'État membre peut mandater le conseiller résident de jumelage pour signer les lettres d'accompagnement en son nom.	L'avenant est soumis à la délégation de la CE et à l'UCFC .	<p>La délégation de la CE a le droit d'accepter ou de refuser d'avaliser des avenants au nom de la Commission. Elle doit demander l'approbation officielle du siège de la Commission (comité de pilotage) avant d'approuver des avenants concernant:</p> <p>l'interruption temporaire ou définitive d'un contrat de jumelage avant sa mise en œuvre complète,</p> <p>la suspension du financement d'un projet ou la levée de cette suspension, la modification du résultat obligatoire visé par le contrat de jumelage, le remplacement de l'administration de l'État membre ou de l'organisme mandaté qui était initialement responsable du contrat de jumelage,</p> <p>le retrait ou l'ajout d'un État membre partenaire,</p> <p>le remplacement du chef de projet de l'État membre,</p> <p>le remplacement d'un conseiller résident de jumelage,</p> <p>la modification de la durée légale.</p> <p>Les avenants établis pour effectuer des modifications budgétaires lorsque le seuil de 15 % du budget total est atteint, doivent être approuvés par la Commission (délégation), sans renvoi au comité de pilotage au siège.</p>	Si la Commission donne son accord, la délégation demande l'approbation écrite/signature de l'UCFC et envoie aux deux chefs de projet une notification contenant le texte de leur avenant portant l'autorisation signée de l'UCFC et de la délégation. Les avenants sont établis en quatre exemplaires: un pour chaque partenaire administratif, un pour la Commission et un pour l'UCFC. L'avenant est considéré comme valable à compter de la date de cette notification.
IAP gestion décentralisée sans contrôle ex ante (EDIS)	L'avenant est élaboré et signé par les signataires du contrat de jumelage: ceux-ci peuvent donner aux chefs de projet autorité pour signer tout avenant en leur nom. Le chef de projet de l'État membre peut mandater le conseiller résident de jumelage pour signer les lettres d'accompagnement en son nom.	L'avenant est soumis à l'unité de gestion.	<p>L'unité de gestion a le droit d'accepter ou de refuser d'avaliser des avenants. Elle doit demander l'avis contraignant du siège de la Commission (comité de pilotage) avant d'approuver des avenants concernant:</p> <p>l'interruption temporaire ou définitive d'un contrat de jumelage avant sa mise en œuvre complète,</p> <p>la suspension du financement d'un projet ou la levée de cette suspension, la modification du résultat obligatoire visé par le contrat de jumelage, le remplacement de l'administration de l'État membre ou de l'organisme mandaté qui était initialement responsable du contrat de jumelage, le retrait ou l'ajout d'un EM partenaire, le remplacement du chef de projet de l'EM, le remplacement d'un conseiller résident de jumelage,</p> <p>la modification de la durée légale.</p> <p>Les avenants établis pour effectuer des modifications budgétaires lorsque le seuil de 15 % du budget total est atteint, doivent être approuvés par l'UG, sans renvoi au comité de pilotage au siège.</p>	L'unité de gestion envoie aux deux chefs de projet le texte de leur demande portant l'acceptation signée de l'unité de gestion. L'avenant est considéré valable à compter de la date de cette notification.
IEVP	L'avenant est élaboré et signé par les signataires du contrat de jumelage: ceux-ci peuvent déléguer aux chefs de projet le pouvoir de signer tout avenant en leur nom. Le chef de projet de l'État membre peut mandater le conseiller résident de jumelage pour signer les lettres d'accompagnement en son nom.	L'avenant est soumis pour approbation à l'autorité adjudicatrice, avec copie à la délégation de la CE (décentral.) ou à l'UG (central.)	L'autorité adjudicatrice peut accepter ou refuser la signature de l'avenant. La Commission peut accepter ou refuser d'avaliser l'avenant.	<p>Lorsque l'avenant est signé (IEVP avec gestion centralisée) ou avalisé (IEVP avec gestion décentralisée), l'autorité adjudicatrice en informe les deux chefs de projet en leur soumettant le texte de leur avenant portant l'autorisation signée de l'UG ou de la Commission.</p> <p>Les avenants sont établis en quatre exemplaires: un pour chaque administration partenaire, un pour l'UG et un pour la Commission. Le siège de la Commission recevra toujours une copie de l'avenant.</p> <p>L'avenant est considéré comme valable à compter de la date de cette notification.</p>

6.7. Résiliation

6.7.1. Résiliation de la mission du CRJ

Si le CRJ ne respecte pas les obligations énoncées à la section 2.2 du présent manuel ou pour toute autre raison dûment motivée, le PB et l'EM peuvent mettre fin à tout moment, d'un commun accord, à une mission à long terme. Que le CRJ soit remplacé ou non, la résiliation d'une mission peut donner lieu à une révision du financement par l'UE de la totalité ou d'une partie du contrat de jumelage (et requiert donc un avenant audit contrat).

Si un CRJ ne respecte pas les obligations énoncées dans la section 2.2 du présent manuel ou pour toute autre raison dûment motivée, la Commission ou l'unité de gestion peuvent, de leur propre initiative ou à l'initiative du PB ou de l'EM seul, proposer de reconsidérer le financement du contrat de jumelage. Dans ce cas, la Commission et/ou l'unité de gestion propose aux signataires une révision du contrat en tant que condition au maintien de la totalité ou d'une partie de son financement.

Dans tous les autres cas, la mission du CRJ se termine à la fin du projet.

6.7.2. Résiliation du projet de jumelage

L'article 12 des Conditions générales (annexe A2) du contrat de jumelage est applicable.

Chacune des parties (PB ou EM) peut résilier le contrat de jumelage à tout moment moyennant un préavis écrit de trois mois à l'autre partie (comme spécifié à l'article 7.2 des conditions particulières) et après en avoir informé la Commission et l'unité de gestion. Le non-respect, par une des parties, de l'une des obligations découlant du contrat de jumelage autorise l'autre partie à résilier ledit contrat en faisant état des motifs de la résiliation.

Dès l'apparition d'un tel défaut d'exécution ou pour tout autre motif externe dûment justifié, la Commission (IAP avant EDIS et IEVP centralisé) ou l'UG avec l'accord de la Commission (IAP sous EDIS, IEVP décentralisé) peut également mettre fin au financement du projet, moyennant un préavis écrit de trois mois adressé au pays bénéficiaire et à l'État membre principal.

Si le contrat doit être résilié, pour quelque raison que ce soit, aucun paiement ne sera dû à l'État membre, hormis pour couvrir les frais déjà intervenus ou irrévocablement engagés (y compris les obligations contractuelles vis-à-vis du personnel) jusqu'à la date de résiliation incluse.

Section 7: gestion financière et contrôle

7.1. Principes généraux

- Tous les frais éligibles exposés par l'État membre partenaire et par son personnel (salaire du CRJ, versement des indemnités et remboursement des frais au CRJ) et toutes les autres dépenses liées au projet et spécifiées dans la ventilation des coûts sont remboursés à l'État membre principal par le programme concerné de l'UE.
- Le CRJ est responsable de la gestion financière journalière de ses allocations personnelles et de l'enregistrement de ses dépenses. Cependant il doit fournir un rapport sur la situation financière au moins tous les trimestres au chef du projet. Le chef du projet doit intégrer le rapport du CRJ dans l'état financier du projet qu'il envoie tous les trimestres au pouvoir adjudicateur. Le chef du projet doit arrêter dès le départ le format du rapport et instruire le CRJ en conséquence, afin que celui-ci livre les rapports sous une forme compatible avec l'état financier du projet.
- Les paiements pour les apports fournis par le secteur privé seront effectués par l'autorité adjudicatrice responsable. Si l'autorité adjudicatrice est l'organisme de l'État membre qui est responsable de la mise en œuvre du projet (sous réserve d'un plafond global de 5 000 EUR pour le matériel et d'un plafond de 10 000 EUR par opération pour les services), le remboursement se fera dans le cadre du règlement global des comptes. Les parties peuvent convenir de confier à l'unité de gestion l'ensemble de la sous-traitance au secteur privé dépassant ce plafond, moyennant l'accord préalable de la délégation de la CE, le cas échéant.
- Tous les paiements sont subordonnés à la présentation d'une demande de paiement d'un préfinancement ou d'une facture.
- Les demandes de paiement de préfinancement et les factures doivent porter la signature originale du chef de projet de l'État membre.
- Les paiements à charge des programmes communautaires s'effectuent en euros. Les frais exposés dans d'autres devises doivent être convertis au taux publié par la Direction générale du Budget de la Commission européenne sur InforEuro (<http://ec.europa.eu/budget/inforeuro/>), **applicable au mois durant lequel la dépense aura été exposée**. Aucune compensation ne sera accordée pour les fluctuations des taux de change qui interviendraient entre la date à laquelle la dépense a été exposée et celle de son remboursement par l'organisme payeur. Celui-ci couvre ses propres frais bancaires et le bénéficiaire couvre les siens.
- Sauf disposition contraire, les paiements s'effectuent dans les 45 jours suivant la réception de la demande de paiement. Ce délai peut être prolongé en cas de contestation des services qui font l'objet du paiement. En outre, ce délai de 45 jours ne comprend pas les retards éventuels dus aux procédures bancaires.

- **L'organisme payeur pour les projets de jumelage pour chacun des programmes de l'UE est:**

PROGRAMME	PAIEMENTS
IAP	⇐ SYSTEME CENTRALISE / DECONCENTRE: DELEGATION DE LA CE ⇐ SYSTEME DECENTRALISE: UNITE CENTRALE DE FINANCEMENT ET DE PASSATION DES CONTRATS ⇐ GESTION DECENTRALISEE SANS CONTROLE EX ANTE: UNITE DE GESTION
IEVP	⇐ DECENTRALISES AVEC CONTROLE EX ANTE PAR LA DELEGATION: MINISTERE DE TUTELLE ⇐ SYSTEME CENTRALISE / DECONCENTRE: DELEGATION DE LA CE

7.2. Procédure de paiement

L'article 15 des Conditions générales (annexe A2) du contrat de jumelage est applicable.

L'organisme payeur effectuera les versements à l'État membre de la manière suivante:

- Un **préfinancement égal à 80 %** du budget du contrat de jumelage correspondant aux douze premiers mois de la période d'exécution mentionnée à l'article 2 des conditions particulières tels que financés par des fonds communautaires, dans les 45 jours suivant la réception:
 - du contrat de jumelage signé par les deux parties,
 - d'une demande de paiement conforme au modèle joint en annexe A5 au contrat de jumelage.

Le budget (à l'exclusion des services fournis par le secteur privé et sous-traités par le pouvoir adjudicateur) sera divisé par le nombre de mois que doit durer le projet de jumelage, puis multiplié par douze. Le montant ainsi obtenu sera réduit à 80 %. Par exemple, pour un projet dont le budget s'élève à 445 000 EUR pour une période de 19 mois, le préfinancement demandé pourra être de $445\,000 \times 12/19 \times 80\% = 224\,000$ EUR.

- **Versements de préfinancement suivants (deuxième, troisième, etc.):** tous les trois mois à partir de la date de notification de l'aval/la signature, le chef de projet de l'État membre soumet à l'organisme payeur un rapport intérimaire trimestriel comportant un volet financier détaillant tous les coûts budgétisés encourus au cours des trois derniers mois (cf. section 6.4). Si l'EM partenaire au jumelage fournit la preuve que plus de 70 % des préfinancements cumulés ont été dépensés, il peut solliciter un autre versement de préfinancement équivalent au montant

mentionné à l'article 4 des conditions particulières. Le paiement doit avoir lieu dans les 45 jours suivant la réception de la demande approuvée par le bénéficiaire des services rendus.

Avant le paiement/règlement final, le montant cumulé du premier préfinancement et des préfinancements suivants ne peut excéder 90 % du budget total du contrat de jumelage.

- **Paiement final:** lorsque le projet de jumelage est terminé et sous réserve de l'approbation du rapport final du projet démontrant que le résultat obligatoire a été atteint, l'EM partenaire au jumelage peut soumettre sa facture finale, en même temps que son dernier rapport financier accompagné du rapport de vérification des dépenses.
- Le solde entre tous les versements de préfinancement effectués et le budget total du jumelage mentionné dans les conditions particulières sera payé dans un délai de 45 jours à compter de la date d'enregistrement par le pouvoir adjudicateur d'une demande de paiement final conformément au modèle joint à l'annexe A5 du contrat de jumelage et accompagnée du rapport final, sous réserve d'approbation dudit rapport conformément à la section 6.4. du présent manuel et de l'article 15 des conditions générales.

Si la durée du projet est égale ou inférieure à douze mois, les paiements se feront en deux opérations: un préfinancement et un paiement final.

Concernant les intérêts ou avantages équivalents découlant du préfinancement payé par le pouvoir adjudicateur à l'EM partenaire, ils seront mentionnés dans les rapports intermédiaires et le rapport final et remboursés à l'autorité adjudicatrice à sa demande en application de l'article 18 des conditions générales (annexe A2 au contrat de jumelage). Ils ne sont pas pris en compte dans le calcul du montant cumulé des préfinancements au titre du contrat. Voir les nouveaux articles 15.10 et 15.13 des conditions générales.

L'organisation de l'EM responsable de la mise en œuvre du projet de jumelage est également responsable du remboursement de tout montant de préfinancement non utilisé destiné aux CRJ en fonction des factures/rapports financiers détaillés acceptés par l'organisme payeur (cf. section 7.1).

7.3. Rapport de vérification des dépenses

Le rapport financier final doit être accompagné d'un rapport de vérification des dépenses émanant d'un vérificateur indépendant reconnu. Le vérificateur doit certifier que toutes les transactions facturées par l'EM partenaire au jumelage étaient dûment justifiées, conformément aux règles établies, et résultaient exclusivement du contrat de jumelage. La véracité et l'éligibilité des transactions doivent être vérifiées.

Le rapport de vérification des dépenses peut être délivré par une institution nationale de vérification externe indépendante, par exemple la Cour des Comptes.

Le rapport de vérification des dépenses sera envoyé au plus tard dans les trois mois suivant la fin de la durée du plan de travail. Ceci signifie que le rapport de vérification des dépenses doit être présenté au plus tard dans le courant du dernier mois avant la fin de la durée légale.

Si l'organisation de mise en œuvre de l'EM n'est pas en mesure de fournir un rapport de vérification des dépenses certifiant sa facture finale, un rapport de vérification des dépenses valable aux termes de la législation de cet État membre sera ordonné et son coût sera intégré dans les frais facturés et mentionnés dans le budget.

Le rapport de vérification des dépenses dispense les organismes de mise en œuvre de l'EM de soumettre les justificatifs originaux au pouvoir adjudicateur au moment de demander le paiement. Si l'autorité adjudicatrice ou la Commission décide néanmoins de réaliser un contrôle aléatoire des paiements et des comptes d'un projet de jumelage, les justificatifs originaux devront être mis à disposition.

Un modèle de rapport de vérification des dépenses est proposé dans l'annexe A6 du contrat de jumelage. Les dispositions concernant les rapports de vérification des dépenses, telles qu'elles sont définies à l'article 15.6 des conditions générales, s'appliquent.

7.4. Services rendus et documentation à l'appui de factures

7.4.1. Aval par le bénéficiaire des services fournis

Sur la base de factures détaillées conformément à la ventilation des frais de jumelage dans le budget (annexe A3 du contrat de jumelage), le chef de projet de l'EM est tenu de demander au bénéficiaire des services fournis un document attestant leur bonne réception et correspondant à la période facturée. Pour la rapidité de l'exécution, cette attestation peut être demandée par le CRJ.

L'administration bénéficiaire apposera le visa «certifié correct» sur la base des rapports trimestriels du projet, tandis que, dans le cas d'une gestion décentralisée, l'UCFC/l'UG apposera le visa «approuvé pour paiement» après s'être assurée que tous les coûts facturés sont éligibles et confirmés par un rapport de vérification des dépenses ou une pièce justificative en cas de contrôle par sondage.

Dans le cadre de l'IEVP, l'administration bénéficiaire apposera le visa «certifié correct» sur la base des rapports trimestriels du projet, tandis que l'UG (système décentralisé) ou la délégation (système centralisé) apposera le visa «approuvé pour paiement» après s'être assurée que tous les coûts facturés sont éligibles et confirmés par un rapport de vérification des dépenses ou une pièce justificative en cas de contrôle par sondage.

7.4.2. Pièces justificatives des factures

L'État membre partenaire a l'obligation de tenir un enregistrement systématique et précis des comptes liés aux activités mises en œuvre au titre du contrat de jumelage. La forme et le détail de cet enregistrement devront permettre de déterminer le nombre exact de jours travaillés dans le pays bénéficiaire, ainsi que l'ensemble des dépenses réelles budgétisées qui se rapportent à l'exécution du contrat de jumelage.

Le pays bénéficiaire et l'État membre devront conserver ces preuves pendant sept ans à compter du dernier paiement effectué au titre du contrat de jumelage. Ces

documents doivent comprendre toutes les pièces justificatives des recettes et des dépenses, ainsi que tout inventaire nécessaire pour vérifier les justificatifs, en particulier les ordres de mission/fiches de présence, les billets de transport, les bulletins de paie des experts et d'autres factures. Le non-respect de cette obligation constituera une violation des obligations et entraînera la résiliation du financement communautaire ou justifiera le remboursement à la Commission d'une partie ou de la totalité des fonds.

Sans préjudice des droits et obligations de la Cour des comptes européenne, l'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF), les services compétents de la Commission, les représentants de l'UCFC ou d'autres institutions autorisées du pays bénéficiaire sont habilités à contrôler et à vérifier, en temps opportun, pendant et après la mise en œuvre du contrat de jumelage, les dossiers et les comptes relatifs à cette mise en œuvre et à en prendre des copies.

Dans le cas de contrôles techniques et financiers, sur pièce ou sur place, le personnel de la Commission européenne, l'Office européen de lutte antifraude (OLAF), la Cour des comptes des Communautés européennes ou des personnes extérieures autorisées par la Commission doivent toujours avoir le droit d'accès à l'information (sur papier ou sous forme électronique). L'idée de base de cette obligation est l'accessibilité au document pendant la période stipulée (à savoir, sept ans), quel que soit le format (imprimé, électronique) du document en question.

7.5. Vérification

Au cours de la mise en œuvre des projets de jumelage, les projets eux-mêmes et leur gestion peuvent faire l'objet de diverses vérifications:

- des vérifications ponctuelles, ordonnées par la Commission, l'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF) et d'autres services de la Commission;
- des vérifications ponctuelles ordonnées par la Cour des comptes européenne.

Les vérifications ponctuelles ordonnées par la Commission doivent fournir une appréciation indépendante de la gestion saine et efficace des projets ou peuvent examiner des questions spécifiques.

La Cour des comptes est indépendante de la Commission. Elle a pour mission de vérifier les dépenses communautaires sur le plan de leur conformité avec les dispositions légales, du respect des principes de saine gestion financière et de la réalisation des objectifs. L'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF) est un service de la Commission ayant pour mission de combattre la fraude, la corruption et toute autre activité illégale, y compris au sein des institutions européennes.

L'OLAF accomplit sa mission en effectuant, en toute indépendance, des enquêtes internes et externes.

Le PB et l'EM accepteront que la Commission européenne, l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) et la Cour des comptes des Communautés européennes contrôlent, sur pièce ou sur place, la mise en œuvre de l'action et conduisent un audit complet, si nécessaire, sur la base de pièces justificatives des comptes, des documents comptables et de tout autre document relatif au financement de l'action. Ces inspections peuvent

avoir lieu jusqu'à sept ans après le paiement du solde. L'article 16.2 des conditions générales du contrat de jumelage s'applique.

7.6. Apports du secteur privé: appels d'offres, adjudications et passation de marchés

Les projets de jumelage reposent en principe exclusivement sur le transfert d'expertise et de savoir-faire du secteur public à l'administration bénéficiaire en vue d'atteindre un résultat obligatoire. Cela implique que des apports sous forme d'équipements ou de services du secteur privé ne seront nécessaires que **dans des cas exceptionnels** qui devront être justifiés et qui ne pourront excéder un plafond global de 5 000 EUR dans le cas des équipements et de 10 000 EUR par poste budgétaire dans le cas des services (cf. sections 5.10, 5.11 et 5.12).

En d'autres termes, les projets de jumelage sont des projets indépendants, centrés sur la coopération du secteur public.

Conformément aux dispositions de la section 6.8 du guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre d'actions extérieures (sous-traitance dans le cas de subventions), les apports exceptionnels du secteur privé font en principe l'objet d'appels d'offres lancés **par l'EM partenaire**, qui applique les dispositions de l'annexe A4 de chaque contrat de jumelage.

Voici un aperçu des règles applicables:

A. Les fournitures

A.1. valeur inférieure à 5 000 EUR par projet de jumelage: passation des marchés sous la seule responsabilité du chef de file du projet de l'État membre.

Procédure: attribution directe autorisée selon les procédures de passation de marché de l'EM (appel à un seul soumissionnaire), facture incluse dans les rapports financiers trimestriels.

Exemples: petit équipement nécessaire à la bonne mise en œuvre du projet («consommables» de laboratoire ou petit matériel de mesure).

A.2. valeur supérieure à 5 000 EUR par projet de jumelage:

Ce type d'investissement **NE PEUT PAS** être financé au moyen du budget de jumelage. Il peut être mentionné pour mémoire dans la ventilation des frais uniquement pour signifier l'engagement du pays bénéficiaire à mettre le matériel concerné à la disposition du projet en temps voulu.

Exemples: équipements de mesure pour les contrôles de la qualité de l'air, les contrôles vétérinaires, etc.

B. Prestations de services

B.1. valeur inférieure à 10 000 EUR par poste budgétaire: passation des marchés sous la seule responsabilité du chef de file du projet de l'État membre.

Procédure: attribution directe autorisée selon les procédures de passation de marché de l'EM (appel à un seul soumissionnaire).

Exemples: services de voyage, services de traduction et d'interprétation, logiciels, matériel de formation, apport d'experts du secteur privé à la formation

B.2. valeur supérieure à 10 000 EUR par poste budgétaire: passation des marchés sous la seule responsabilité du chef de file du projet de l'État membre.

Procédure: passation du contrat par l'État membre partenaire sous réserve des conditions prévues à l'annexe A4 du contrat.

Compte tenu (1) du fait que dans certains cas le partenaire de jumelage de l'EM est un organisme public non autorisé à s'engager dans des contrats commerciaux et (2) de la nature exceptionnelle des apports du secteur privé, le partenaire de l'État membre peut demander au **pouvoir adjudicateur de gérer les apports du secteur privé requis à titre exceptionnel (services supérieurs à 10 000 EUR) pour son compte**. Cette procédure peut être indiquée particulièrement lorsque la passation du contrat implique des frais de TVA ne pouvant être assumés par le partenaire de l'EM.

Exemples de sous-traitance possible: services de traduction et d'interprétation, logiciels, matériel de formation, apport d'experts du secteur privé à la formation, assistants du CRJ.

Si le partenaire de l'EM fait appel à ce type d'aide, les montants pour les apports du secteur privé dépassant le plafond de 10 000 EUR pour la fourniture de services feront l'objet d'un marché conclu séparément par le pouvoir adjudicateur et seront inclus dans le budget (annexe A3) du contrat de jumelage en spécifiant qu'ils feront l'objet d'un marché conclu séparément par le pouvoir adjudicateur.

Dans ce cas, les paiements dus au partenaire de l'EM ne comprendront évidemment pas les contrats de sous-traitance avec le secteur privé conclus par le pouvoir adjudicateur. Voir la section 7.2 pour les procédures de paiement.

Dans tous les cas, les chefs de projet de l'EM et, le cas échéant, le pouvoir adjudicateur, appliqueront les dispositions du guide pratique pour ce qui concerne la sous-traitance avec le secteur privé.

7.7. Réserve pour variations des prix

Les frais des experts sont soumis aux plafonds fixés dans le manuel de jumelage et mentionnés dans la ventilation des frais du contrat de jumelage. La plupart des autres frais mentionnés dans la ventilation (frais de voyage, location d'infrastructures de formation, loyer du logement du CRJ, etc.) sont basés sur des estimations. Leur remboursement est subordonné aux dépenses réelles facturées dans le cadre des factures trimestrielles et étayées par des pièces justificatives détenues par l'organisme de mise en œuvre de l'EM.

Si le montant indiqué dans la ventilation des frais est insuffisant pour couvrir les dépenses réellement engagées, la différence peut être prise en charge par la «réserve

pour variations des prix», qui représente 2,5 % du budget total de chaque projet de jumelage. Cette réserve peut également servir à couvrir les augmentations des coûts salariaux et des charges sociales du CRJ et de ses autres remboursements statutaires (pas ses indemnités journalières qui sont fixes pendant la période de détachement).

Un avenant au budget avec approbation préalable du pouvoir adjudicateur n'est pas nécessaire pour recourir à la clause susdécrite. Voir à l'article 7 du contrat de jumelage la dérogation à l'article 14.3 des conditions générales.

Des factures trimestrielles doivent être présentées conformément aux lignes budgétaires de la ventilation des frais du jumelage. Si le coût réel d'un poste (autre que les honoraires) excède légitimement l'estimation, la différence est portée au débit de la provision.

Ainsi, par exemple, si une somme de 1 000 EUR était prévue pour un billet d'avion sous la ligne budgétaire 23 (séminaire Y), alors que le coût réel s'élève à 1 015 EUR, la facture sera présentée comme suit:

«Billets d'avion @ 1 015 EUR, dont 1 000 EUR sont portés au débit de la ligne 23 (séminaire Y) et 15 EUR au débit de la ligne 57.»

Si le coût final d'un poste est inférieur à l'estimation, l'excédent reste disponible dans la ligne budgétaire pour couvrir des coûts supplémentaires liés à la même activité. Lorsque l'activité est terminée, les fonds restants peuvent être transférés à d'autres lignes conformément à la procédure prévue au titre de la ligne 6.6.

7.8. Principes d'imposition

Le conseiller résident de jumelage est tenu de se conformer à la législation fiscale de son pays d'origine en ce qui concerne les revenus perçus lors de sa mission dans le pays d'accueil.

Les éventuelles exemptions des droits de douane, des droits d'importation, des taxes et autres charges fiscales du CRJ sont régies par la convention de financement du projet en question qui a été signée entre la Commission et le pays bénéficiaire.

Les taxes indirectes (TVA) ne peuvent pas être couvertes par des fonds communautaires, sauf s'il est impossible pour le partenaire de jumelage de l'EM de les récupérer autrement et si la réglementation applicable autorise leur prise en charge

Section 8: procédures spécifiques au «jumelage léger»

8.1. Définition du «jumelage léger»

La formule du «jumelage léger» peut servir à traiter toutes les questions institutionnelles autonomes, à condition que le sujet abordé ait une portée limitée, c'est-à-dire que les structures nécessaires ne soient pas complexes ou que les structures existantes ne nécessitent que de légères modifications. Le scénario le plus plausible serait la mise en œuvre d'une mesure spécifique – comme la création d'une autorité de surveillance du secteur des assurances ou d'une inspection des routes, par exemple – plutôt qu'une réforme du cadre général ou juridique. La programmation des projets de jumelage léger doit donc être faite de manière complète et en temps voulu. Les projets de «jumelage léger» ne devraient pas être utilisés pour compléter des projets de jumelage complet, qui sont eux aussi autonomes et comportent l'obligation de produire leur propre résultat obligatoire.

Le «jumelage léger» consiste en la fourniture, par un État membre, d'une expertise de secteur public bien définie, impliquant généralement la fourniture d'une expertise à court ou moyen terme par des fonctionnaires ou, moins fréquemment, des experts officiels restant pour de plus longues périodes. Vu leur portée et leur durée limitées, les projets de «jumelage léger» n'établissent pas de liens structurels de longue durée entre administrations publiques, alors que ceci est précisément l'un des objectifs plus larges du jumelage standard.

La formule du «jumelage léger» peut inclure, le cas échéant, des services complémentaires tels que:

- l'évaluation de textes réglementaires et la fourniture de documentation;
- des ateliers, des séminaires et des visites;
- l'interprétation et la traduction en rapport avec les points précédents.

Le plafond financier pour les projets de «jumelage léger» a été fixé à **250 000 EUR** et leur durée maximale (durée pour les activités de jumelage) a été limitée à **six mois**; dans des cas exceptionnels, la durée peut être portée à huit mois. Cette durée est complétée par la période standard de 3 mois prévue pour la mise en route et les rapports (voir l'article 2 des conditions générales pour les subventions, annexe A2 du contrat de jumelage).

Outre ces limites, il existe trois différences principales entre la formule du jumelage standard et celle du «jumelage léger»:

- **l'absence de conseiller résident de jumelage**;
- **l'absence de plan de travail conjoint**. Ceci permet au projet d'être approuvé dans des délais plus courts. Cependant, la **fiche de projet doit définir très précisément** l'apport et la coopération demandées. Il restera essentiel d'atteindre les objectifs fixés et le résultat obligatoire. Ceci implique **le non-remboursement des coûts préparatoires**;
- les **consortiums d'États membres partenaires** ne sont pas autorisés;
- aucun achat d'équipement ou sous-traitance de services du secteur privé n'est autorisé, à l'exception des services de traduction et d'interprétation, le cas échéant.

Tous ces facteurs distinctifs soulignent le fait que le projet de «jumelage léger» doit permettre une mobilisation rapide de l'assistance visée du secteur public.

8.2. La fiche détaillée du projet de «jumelage léger»

La mobilisation rapide de l'expertise demandée dans le secteur public nécessite la rédaction d'une fiche précise et détaillée du projet de «jumelage léger». Cette fiche détaillée doit décrire le contexte, le processus de réforme en cours, les objectifs à atteindre dans l'immédiat et à plus long terme, ainsi que les produits/résultats nécessitant une assistance afin de permettre aux États membres intéressés de préparer rapidement une proposition détaillée.

Les projets de jumelage léger ne requièrent pas de plan de travail défini préalablement et conjointement par le partenaire de projet de l'État membre et l'administration bénéficiaire. Telle est la raison pour laquelle la fiche de projet de «jumelage léger» doit être encore plus détaillée que celle d'un jumelage standard. La fiche détaillée du projet de «jumelage léger» constituera une annexe au contrat de «jumelage léger» au même titre que la proposition de jumelage sélectionnée de l'État membre.

L'administration bénéficiaire doit, par conséquent, remplir une fiche de projet de «jumelage léger» contenant les éléments suivants:

- une description détaillée de l'institution bénéficiaire,
- le contexte dans le pays bénéficiaire,
- la méthodologie proposée pour mettre en œuvre la réforme envisagée,
- la nature des activités,
- le résultat obligatoire qu'elle souhaite atteindre, y compris des critères de référence,
- le profil des experts requis,
- sa propre stratégie pour y arriver et les moyens qu'elle entend mettre en œuvre,
- un chef de projet de pays bénéficiaire clairement identifié avec ses coordonnées complètes (téléphone, télécopie, e-mail); le cas échéant, il convient de nommer d'autres personnels homologues responsables de volets individuels,
- les apports définis avec précision qu'elle cherche auprès d'un État membre et la quantité de fonds qu'elle souhaite utiliser à cette fin,
- la langue de travail, et
- le budget total disponible.

Voir l'annexe C1 du présent manuel pour les fiches de projet de jumelage. Ce modèle comprend des points spécifiques pour les projets de jumelage léger.

8.3. Le résultat obligatoire

Les projets de «jumelage léger» sont soumis aux mêmes règles que les projets de jumelage ordinaires: ils doivent viser un résultat concret, opérationnel, (le/les résultat/s obligatoire/s) (cf. section 4.1 de ce manuel). La complexité et la portée du résultat obligatoire devront cependant être plus modestes par rapport à la capacité du bénéficiaire à concevoir, lancer et mettre en œuvre la réforme nécessaire, avec des contributions limitées et définies avec exactitude de l'État membre.

8.4. Sélection de l'administration de l'État membre

8.4.1. Diffusion de projets

Les fiches détaillées de projet de «jumelage léger» seront transmises aux PCN des États membres qui demanderont aux administrations nationales compétentes de fournir des offres écrites détaillées. Le délai de présentation des offres sera de six semaines à moins que des conditions particulières ne requièrent une extension ou un délai plus court.

8.4.2. Critères minima des propositions des États membres

Les fiches de projet détaillées décrivent toutes les activités à réaliser ainsi que la contribution escomptée de l'État membre. Celui-ci fera une proposition pour la fourniture de l'assistance demandée dans le cadre du budget disponible. La proposition contiendra:

- le nom d'un chef de projet désigné comme responsable de la coordination des contributions de l'EM (il pourra s'agir de l'un des experts désignés pour travailler dans le pays bénéficiaire);
- le CV des fonctionnaires proposés, correspondant aux exigences définies dans la fiche de projet sous laquelle ils fonctionneront;
- le budget prévu pour les rémunérations (unités et taux) et les frais remboursables, sous réserve du respect des règles du jumelage.

Conformément à la formule simplifiée du «jumelage léger», chaque offre sera présentée par un seul État membre, mais elle pourra inclure des experts d'autres États membres qui travailleront sous l'autorité et la responsabilité du chef de projet de l'État membre. Les consortiums ne seront pas autorisés. Seules les offres portant sur l'éventail complet des services demandés seront prises en considération.

La proposition sélectionnée de l'État membre constituera une annexe au contrat de «jumelage léger».

Voir le modèle C2 du présent manuel pour un modèle de proposition de jumelage. Ce modèle comprend des dispositions spécifiques pour le jumelage léger.

8.4.3. Procédure de sélection

Il est recommandé que le pouvoir adjudicateur communique son choix de l'EM partenaire retenu dans les deux semaines suivant la réunion du comité de sélection/évaluation.

En outre, la délégation informe, au moins une fois par an, tous les PCN des EM des sélections effectuées.

8.4.3.1. La procédure de sélection sous l'IAP (avant et après EDIS)

- **Gestion centralisée et décentralisée**

*Avant le passage à EDIS, les propositions seront envoyées à la **délégation** qui les transmettra à l'institution bénéficiaire et à l'UCFC. L'administration bénéficiaire et la délégation doivent être toutes deux représentées au comité de sélection, la dernière à titre d'observateur. L'institution bénéficiaire sera elle-même responsable du choix proprement dit d'un partenaire d'un EM sur la base des propositions écrites. Il ne sera généralement pas demandé aux États membres de présenter leur proposition lors des réunions de sélection. Dans certains cas cependant, les EM peuvent être invités à le faire. Les frais ainsi encourus ne seront pas remboursés. L'institution bénéficiaire peut demander des informations supplémentaires, des clarifications ou des modifications aux propositions des États membres, à condition que tous les États participants aient les mêmes possibilités. Les demandes de clarification ou de correction se feront par écrit et l'État membre disposera d'un délai de cinq jours ouvrables au maximum pour répondre.*

Le procès-verbal de la réunion du comité de sélection sera envoyé à la délégation pour y être signé pour accord, indiquant que la délégation prend bonne note de la décision du comité de sélection. Si aucune proposition n'a été reçue ou si la seule proposition reçue est jugée inadéquate, la délégation et le bénéficiaire peuvent annuler la procédure et rediffuser la fiche de projet de «jumelage léger» dans des cas dûment justifiés ou la transformer en un appel d'offres commercial pour assistance technique.

Dans les six semaines suivant la soumission des propositions, la délégation notifiera la décision finale de l'institution bénéficiaire à tous les États membres concernés (ayant soumis des propositions). Une fiche d'information pour la sélection sera complétée pour chaque proposition de «jumelage léger». Les administrations bénéficiaires sont vivement encouragées à fournir à tous les EM participants des informations sur les raisons qui ont motivé leur décision finale. Les États membres ont droit à un tel retour d'information qui peut être utile pour les propositions futures de leurs administrations.

- **Gestion décentralisée sans contrôle ex ante par la Commission européenne (EDIS)**

Sous EDIS, les propositions seront envoyées à l'unité de gestion qui les transmettra à l'institution bénéficiaire. L'UG mettra sur pied un petit comité de sélection et veillera à ce que toutes les procédures pertinentes soient suivies, mais elle n'aura pas de droit de vote lors du processus de sélection. Il ne sera généralement pas demandé aux États membres de présenter leur proposition lors des réunions de sélection. Dans certains cas cependant, les EM peuvent être invités à le faire. Les frais ainsi encourus ne seront pas remboursés. L'UG fera le procès-verbal du comité de sélection. Si aucune proposition n'a été reçue ou si la seule proposition reçue est jugée inadéquate, l'UG et

le bénéficiaire peuvent annuler la procédure et rediffuser la fiche de projet de «jumelage léger» dans des cas dûment justifiés ou la transformer en un appel d'offres commercial pour assistance technique.

Dans les six semaines suivant la soumission de propositions, l'UG notifiera la décision finale de l'institution bénéficiaire à tous les États membres ayant soumis des propositions. Une fiche d'information pour la sélection sera complétée pour chaque proposition de «jumelage léger».

Les administrations bénéficiaires sont vivement encouragées à fournir à tous les EM participants des informations sur les raisons qui ont motivé leur décision finale. Les États membres ont droit à un tel retour d'information qui peut être utile pour les propositions futures de leurs administrations.

8.4.3.2. Procédure de sélection sous l'IEVP

Il ne sera généralement pas demandé aux États membres de présenter leur proposition lors des réunions de sélection. Les propositions devront, dès lors, être détaillées, complètes et suffisamment explicites.

Toutefois, dans le cas où les États membres sont invités à présenter leur proposition lors des réunions de sélection, les frais encourus ne seront pas remboursés. Les États membres peuvent aussi être invités à fournir plus de détails à la demande du comité d'évaluation.

La sélection et l'évaluation des propositions soumises sont organisées en deux étapes. La première est la conformité administrative des propositions, la deuxième est l'évaluation des propositions.

(1) Réception, enregistrement et contrôle administratif des propositions

Les États membres soumettent, par l'intermédiaire de leurs PCN, des propositions écrites (comportant les éléments décrits sous la section 3.2) au pouvoir adjudicateur.

Après enregistrement, une copie des propositions reçues sera envoyée par l'UG à la délégation de la CE ou à l'UG par la délégation de la CE. Une copie sera en tout cas toujours envoyée au siège de la Commission.

Le pouvoir adjudicateur pertinent envoie un courrier électronique à tous les PCN les informant des EM ayant soumis une proposition.

Les propositions font ensuite l'objet d'un contrôle administratif destiné à évaluer si elles répondent à tous les critères d'éligibilité mentionnés dans la liste de contrôle (annexe C6 du manuel). Les propositions inéligibles seront éliminées de la procédure d'évaluation.

Le pouvoir adjudicateur pertinent envoie un courrier électronique à toutes les administrations des EM qui ont envoyé une proposition éligible pour les inviter à participer aux réunions de sélection.

(2) Réunions d'évaluation

Lorsqu'elle a reçu et enregistré les propositions, l'autorité pertinente organise un comité d'évaluation, avec l'aide de la délégation, le cas échéant.

Conformément aux dispositions du Guide pratique, un comité d'évaluation composé d'au moins trois membres avec droit de vote sera mis sur pied. Ce comité comprendra toujours un nombre impair de tels membres. (Voir détails ci-dessus).

Les membres composant le comité d'évaluation seront désignés individuellement par l'autorité adjudicatrice avec l'approbation de la Commission européenne, dans la mesure où celle-ci n'est pas l'autorité adjudicatrice.

Les membres du comité d'évaluation signeront une déclaration d'impartialité et de confidentialité.

Le comité d'évaluation arrêtera son choix en s'appuyant sur des critères objectifs. Une grille d'évaluation (annexe C8) sera utilisée pour coter les propositions. Cette grille tient compte des aspects qualitatifs, de la présentation, de l'expérience de l'organisation en matière de projets de coopération, des méthodes de travail proposées, etc.

L'intégralité de la procédure d'évaluation est enregistrée dans un rapport d'évaluation et soumise à l'approbation de l'autorité adjudicatrice.

Si la Commission n'est pas l'autorité adjudicatrice, cette autorité soumettra les résultats du processus d'évaluation à l'approbation de la Commission avant de notifier les résultats aux demandeurs.

Les participants à ces réunions d'évaluation sont:

GESTION DÉCENTRALISÉE

- *Pouvoir adjudicateur (UG): président, secrétaire et au moins 1 membre votant, observateur(s) éventuel(s)*
- *Administration bénéficiaire: au moins 2 membres votants*
- *Observateurs: représentant de la délégation de la Commission et/ou du siège.*

GESTION CENTRALISÉE

- *Pouvoir adjudicateur (délégation de la Commission): président, secrétaire, au moins 2 membres votants*
- *Administration bénéficiaire: au moins 1 membre votant*
- *Observateurs: représentant, du siège ou de l'UG.*

Dans chaque cas, le président et le secrétaire sont des membres non votants.

8.5. Contrat et mise en œuvre

8.5.1. Structure du contrat

Le contrat de jumelage sera établi en un exemplaire original par signataire plus un original pour la Commission ou l'UG (avant ou après EDIS et IEVP).

Des exemplaires du contrat seront établis pour: l'administration bénéficiaire finale et la Commission.

Le contrat de jumelage léger sera conforme au contrat de jumelage standard.

Le contrat complet comportera les mêmes annexes que le contrat de jumelage standard (cf. section 3.8). Le modèle de contrat de jumelage joint au présent manuel de jumelage identifie les dispositions spécifiques au jumelage léger.

La possibilité de former un consortium étant exclue dans la formule de «jumelage léger», il n'y aura pas d'annexe A8.

Les contrats de jumelage léger ne sont pas soumis aux procédures du comité de pilotage au siège pour examen et avis.

8.5.2. Coûts éligibles au financement

Les règles financières applicables aux «jumelages légers» sont identiques aux règles qui s'appliquent aux jumelages standard, mis à part que:

- a) les experts à moyen terme (ceux qui séjournent dans le PB pendant un mois ou plus) bénéficieront du même traitement que les experts à court terme (rémunération et frais), mais pourront se voir offrir un billet aller-retour mensuel à un tarif particulièrement avantageux, sous réserve de la présentation des titres de transport;
- b) l'équipement et les services du secteur privé (autres que les services de traduction et d'interprétation, lorsque ceux-ci s'avèrent nécessaires) ne sont pas éligibles au financement;
- c) les coûts de préparation du projet ne sont pas éligibles à un financement;
- d) les assistants de projet ne sont pas éligibles au financement.

L'administration bénéficiaire doit mettre gratuitement les bureaux et les équipements nécessaires à la disposition de l'expert en jumelage de l'EM. Ceci fait partie du cofinancement en nature fourni par le bénéficiaire.

8.5.3. Pouvoir adjudicateur, signataires du contrat, ordre de signature

8.5.3.1. Sous l'IAP

Dans le cadre de la gestion centralisée et décentralisée, le contrat de «jumelage léger» est signé soit par la délégation, soit par l'UCFC (pouvoir adjudicateur respectif) et l'EM partenaire. L'aval de l'administration bénéficiaire finale exprime son engagement à assurer la bonne mise en œuvre du projet de jumelage et son appropriation.

Après la signature, la délégation ou l'UCFC informe les autres parties que le processus est terminé et que le contrat peut entrer en vigueur.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée sans contrôle ex ante de la Commission (EDIS), le contrat de «jumelage léger» est signé par l'UG et le partenaire de l'EM. Il est avalisé par l'administration bénéficiaire qui s'engage ainsi à assurer une bonne mise en œuvre du projet et son appropriation.

8.5.3.2. Sous l'IEVP

Les signataires du contrat de «jumelage léger» et l'ordre de signature sont les mêmes que pour le contrat de jumelage standard, et sont définis à la section 3.10 de ce manuel.

8.5.4. Rapports

Un rapport de démarrage couvrant les deux premiers mois du contrat sera rédigé (et soumis au cours du troisième mois), de même qu'un rapport final (modèles identiques à ceux du jumelage standard). Ils doivent être avalisés et contresignés par le bénéficiaire qui peut apporter des remarques supplémentaires.

Les rapports seront transmis de la façon décrite à la section 6.4 du présent manuel.

8.5.5. Paiements

Les paiements se feront en deux opérations: un préfinancement et un paiement final.

À la signature du contrat de jumelage, le contractant peut demander, à titre de préfinancement, le paiement de 80 % du montant total des coûts inscrits au budget. Le solde sera versé conformément à la procédure standard (cf. section 7.2) à la fin du contrat sur présentation, par l'État membre, du rapport final et de la facture finale dans un délai maximum d'un mois après la fin du projet.

8.5.6. Rapport de vérification des dépenses

La procédure à appliquer est la même que celle décrite pour le jumelage standard. Cf. section 7.3 du présent manuel.

8.6. Suivi et évaluation

Les projets de «jumelage léger» sont soumis aux mêmes procédures de suivi et d'évaluation que les projets de jumelage standard (cf. sections 6.3 et 6.5).

8.7. Modifications à un contrat de «jumelage léger»

Les procédures applicables sont les mêmes que celles prévues pour le jumelage standard. Cf. les procédures détaillées dans la section 6.6 du présent manuel.

Il est à noter qu'il n'y a pas de comité de pilotage et qu'il n'est donc pas fait appel au siège pour examiner d'éventuelles modifications apportées aux contrats de jumelage léger.

8.8. Questions de coordination générale

Compte tenu du rôle central joué par les services respectifs de la Commission à Bruxelles dans la coordination de l'instrument de jumelage, et dans le but de permettre aux équipes respectives de coordination du jumelage de suivre les projets de jumelage léger, les délégations de la CE ou les unités de gestion sont invitées à envoyer aux équipes respectives de coordination du jumelage de la Commission une synthèse trimestrielle des développements concernant les projets de jumelage léger.

Pour chaque projet de jumelage léger (identifié par le numéro et l'intitulé du projet), les rapports devraient inclure, sous forme de tableau, la date à laquelle chaque fiche de projet a été diffusée, la date ultime de soumission des propositions, les États membres partenaires sélectionnés, la date de début du projet, le budget, le chef de projet et l'administration bénéficiaire, la date d'achèvement du projet et si le rapport final du projet a été reçu et approuvé.

Section 9: divers

9.1. Langues

La langue est une question élémentaire, mais fondamentale.

Au cours de la préparation du contrat de jumelage, les partenaires:

- doivent identifier les besoins de traduction et d'interprétation et prendre les dispositions nécessaires;
- doivent s'accorder sur leurs langues de travail communes et définir les compétences linguistiques qui seront nécessaires au CRJ dans la réalisation de ses tâches quotidiennes;
- doivent s'entendre sur le choix de l'anglais, de l'allemand ou du français comme langue à utiliser dans leurs rapports.

Le plan de travail précisera les éléments qui seront mis en œuvre dans une langue de travail communautaire et les services qui seront fournis dans la langue du PB (p. ex.: brochures, publications pour la diffusion d'informations, etc.).

L'expérience a montré que le recrutement d'un assistant à temps plein (un ressortissant du PB) chargé des tâches quotidiennes de traduction et d'interprétation (ainsi que d'autres aspects généraux de la gestion du projet) était essentiel pour faciliter le travail du CRJ. Le coût de cet assistant doit être prévu dans le plan de travail et le budget, sauf si l'administration du pays bénéficiaire peut le mettre à la disposition du CRJ ou si ce dernier maîtrise suffisamment la langue du pays d'accueil.

Bien que les frais de traduction soient éligibles à un financement dans le cadre des projets de jumelage, cette possibilité ne devrait être utilisée que dans des circonstances très exceptionnelles, compte tenu du fait qu'une grande partie du travail de traduction a déjà été effectuée avec l'aide du Bureau d'assistance technique et d'échange d'informations (TAIEX). TAIEX est un instrument destiné à fournir une assistance technique à court terme pour l'adoption/la mise en œuvre et l'application de l'acquis de l'Union ainsi que pour le développement des infrastructures administratives requises. À l'heure actuelle, tous les pays relevant de l'IAP et de l'IEVP bénéficient de l'assistance du TAIEX. Pour plus d'informations, cf. www.taieux.be.

Sauf dérogations exceptionnelles pour des motifs hautement techniques, les formations linguistiques à l'intention du personnel du PB ne sont pas éligibles au financement dans le cadre des projets de jumelage.

9.2. Durabilité et missions d'évaluation du jumelage

9.2.1 Durabilité

Lors de la mise en œuvre du plan de travail de jumelage convenu conjointement, les États membres partenaires assurent le transfert de l'expertise du secteur public nécessaire pour atteindre les résultats obligatoires dans l'administration bénéficiaire.

Dès que le plan de travail de jumelage aura été totalement mis en œuvre et que les résultats obligatoires auront été atteints, ces réalisations devront être maintenues et développées par l'administration bénéficiaire. En effet, il appartient à l'administration bénéficiaire d'assurer l'impact à long terme du projet de jumelage.

Ceci présuppose en général que les administrations bénéficiaires accordent une attention particulière à l'amélioration du cadre général de l'administration publique (agenda de la réforme administrative publique) de façon à ce que les résultats du jumelage ne soient pas compromis par les déficiences de l'administration nationale inhérentes au système. Ceci signifie, par la même occasion, que les projets de jumelage ne peuvent être efficaces que si les capacités de la fonction publique du pays bénéficiaire sont suffisamment développées pour absorber effectivement les améliorations fournies par le jumelage.

Outre cette exigence concernant la position générale de l'administration bénéficiaire et la volonté politique de réforme administrative générale dans un contexte européen, les partenaires du projet de jumelage doivent fournir les bases nécessaires pour la viabilité de leurs réalisations conjointes au niveau concret de la mise en œuvre du projet.

1. Pendant le projet, les partenaires de jumelage doivent veiller à ce que le matériel de formation soit de bonne qualité. Il doit être développé par des professionnels et être facilement accessible ultérieurement (il peut par exemple être publié sur le site Internet de l'administration bénéficiaire).
2. Pendant le projet de jumelage, les fonctionnaires de l'administration bénéficiant de la formation dispensée par les experts de jumelage de l'État membre doivent être chargés de la formation subséquente de leurs collègues (formation de formateurs) et doivent généralement être impliqués activement dans le suivi grâce, par exemple, à des exercices de simulation, des formulaires d'évaluation à compléter, etc.
3. Afin d'assurer la diffusion efficace des résultats, les partenaires de jumelage organiseront un séminaire bien structuré à la fin de la mise en œuvre du plan de travail de jumelage qui capitalise et présente les résultats concrets avec des implications pratiques pour le suivi par l'administration bénéficiaire et ses fonctionnaires.
4. L'administration bénéficiaire doit trouver les moyens appropriés (y compris notamment les gratifications, les incitations diverses, les accords écrits avec le personnel bénéficiant d'une formation, la rédaction des manuels, la création de

réseaux) pour éviter une rotation excessive du personnel et une perte du savoir-faire acquis dans l'administration pendant le projet de jumelage.

5. Dans le rapport final, les partenaires de jumelage doivent intégrer des recommandations concrètes et des stratégies pour sauvegarder la réalisation des résultats obligatoires dans l'administration bénéficiaire (plan de viabilité).

Mais même au-delà du projet de jumelage proprement dit, les partenaires de jumelage et plus particulièrement l'administration bénéficiaire peuvent rechercher le suivi adéquat de l'aide au renforcement des institutions pour consolider et amplifier les résultats du jumelage (par exemple, par l'intermédiaire de TAIEX, SIGMA, ou d'autres projets bilatéraux avec l'EM initial ou avec d'autres EM).

9.2.2 Missions d'évaluation du jumelage

Chaque projet de jumelage peut donner lieu, six à douze mois après sa finalisation, à une mission d'évaluation du jumelage. Cette mission vise à établir si des impacts ou des retombées durables ont été constatés après l'achèvement du projet de jumelage. Les objectifs de la mission d'évaluation du jumelage sont les suivants:

- évaluation de la durabilité des résultats (obligatoires) du projet de jumelage et de l'impact à long terme sur les objectifs du projet;
- tirer les enseignements apportés par le projet, positifs et négatifs;
- diffuser les bonnes pratiques.

Les missions d'évaluation du jumelage sont organisées et financées par l'intermédiaire de l'instrument TAIEX, selon les modalités suivantes:

1. dans les 6 à 12 mois suivant l'achèvement du projet de jumelage, la mission est organisée, sur l'initiative du siège de la Commission;
2. participants: la mission sera dirigée par un expert du secteur public originaire d'un État membre autre que celui des partenaires principaux ou junior pour le projet concerné, qui n'a pas participé au projet de jumelage en question (il sera désigné par la Commission parmi les experts figurant dans la base de données des projets de jumelage finalisés, de préférence un ancien CRJ pour un projet similaire): **l'expert pour l'évaluation du jumelage**. Cet expert rédigera le rapport d'évaluation. Il sera assisté et accompagné par un groupe restreint, constitué des membres suivants:
 - a. les anciens chef de file et CRJ de l'EM;
 - b. les anciens homologues du chef de file et du CRJ du PB;
 - c. le gestionnaire de la délégation de la CE qui a suivi le projet ou le secteur concerné.

3. Le formulaire type des termes de référence de la mission et le questionnaire type doivent être complétés.
4. En principe, la mission ne devrait pas dépasser une semaine: 3 à 5 jours ouvrables.
5. Dans le pays bénéficiaire, l'expert pour l'évaluation du jumelage organisera une réunion avec le groupe restreint (voir le point 2) pour examiner le projet de jumelage en question, selon la procédure d'évaluation standard. Il effectuera ensuite d'autres visites auprès des parties prenantes dans le pays bénéficiaire, accompagné éventuellement des membres du groupe restreint.
6. À l'issue de sa mission, l'expert communiquera les résultats préliminaires aux membres du groupe restreint et recueillera leurs commentaires.
7. Dans les deux semaines suivant la fin de la mission, l'expert achèvera le rapport final, dans lequel les commentaires du groupe restreint auront été intégrés.
8. Le rapport final sera versé dans une base de donnée des évaluations des projets de jumelage, accessible au réseau de jumelage: partenaires des pays bénéficiaires, partenaires des États membres et Commission.

9.3. Résolution des problèmes

Dans la pratique, tous les projets de jumelage rencontreront des difficultés imprévues. Certaines d'entre elles seront des problèmes logistiques mineurs, mais d'autres pourront avoir de réelles répercussions sur la réussite globale du projet.

Les chefs de projet de l'EM et du PB doivent tenter tout d'abord de résoudre ces problèmes eux-mêmes. Si la difficulté rencontrée est importante ou s'il s'avère nécessaire d'en informer la Commission ou l'unité de gestion, les chefs de projet doivent contacter celle-ci et/ou le siège de la Commission.

Les PCN respectifs doivent aussi être considérés comme une source d'expérience et de conseil.

Dans les situations les plus difficiles, ils peuvent faire appel au siège de la Commission.

La Commission se réserve le droit de suspendre, voire d'annuler le financement d'un projet de jumelage dans les cas les plus graves.

Si, à l'issue de la période fixée dans le contrat de jumelage, le résultat obligatoire n'est pas atteint, les partenaires du jumelage peuvent demander à la Commission une prolongation afin de terminer le projet, à condition

- que la nécessité de cette prolongation soit dûment justifiée;
- que cette prolongation ne dépasse pas la durée globale fixée dans le protocole de financement/la convention de financement;
- qu'il n'y ait pas d'augmentation de la contribution financière de la source de financement de l'UE.

9.4. Mention de la source de financement

Les partenaires dont le projet est financé en tout ou en partie par la Commission européenne sont tenus de mentionner la source de financement avec le logo approprié dans toutes leurs publications et sur tous les matériels produits, quelle que soit la taille du projet. Le logo de l'Union européenne - le drapeau bleu étoilé - est le seul à pouvoir être utilisé. Quelle que soit la taille du projet, les produits qu'il édite doivent porter l'identité de l'UE.

Les partenaires qui souhaitent obtenir de l'aide en vue de respecter cette obligation peuvent s'adresser au responsable de l'information de la délégation de l'UE dans le pays d'accueil et peuvent se référer au «Manuel de communication et de visibilité» publié par la Commission. Ils peuvent obtenir des drapeaux, des autocollants, des affiches et tout autre matériel promotionnel auprès de chaque délégation de l'UE. Il existe également des solutions simples (disponibles sous forme de matrices électroniques) pour réaliser des matériels courants à un coût minime sur des ordinateurs de bureau ordinaires.

Les projets peuvent bénéficier de subventions limitées (5 000 EUR pour les projets d'un montant inférieur à 1 Mio EUR et 10 000 EUR pour ceux d'un montant supérieur à 1 Mio EUR) pour s'acquitter de cette obligation.

De plus amples informations ainsi que des modèles peuvent être trouvés sur le site Internet suivant:

http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_fr.htm.

9.5. Protection des données et règles de confidentialité

La Commission est en charge de la coordination générale et de la promotion de l'instrument de jumelage (cf. section 2.6 du présent manuel de jumelage).

En cette qualité, la Commission est informée des coordonnées professionnelles (identité, situation professionnelle, coordonnées professionnelles et curriculum vitae) de tous les experts de jumelage, à savoir:

1. les conseillers résidents de jumelage ainsi que les experts de jumelage à court terme proposés et désignés par les administrations des EM participants pour le transfert de l'expertise du secteur public et
2. les points de contact nationaux pour le jumelage désignés respectivement par chacune des 27 administrations des EM et par chacun des pays bénéficiaires.

Ces données sont également rassemblées et publiées sur le site Internet du jumelage ou sur d'autres supports accessibles au public (CD-ROM, matériel publié, etc.) pour la promotion et le développement de cet instrument de renforcement des institutions, notamment avec les pays bénéficiaires potentiels.

Ces données sont enregistrées et traitées conformément au règlement (CE) n° 45/2001 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2000 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel par les institutions et organes communautaires et à la libre circulation de ces données.

Conformément aux dispositions de ce règlement, une *Déclaration de confidentialité* spécifique peut être consultée par le public sur le site Internet du jumelage à l'adresse suivante:

http://ec.europa.eu/enlargement/twinning/index_en.htm.

Voir l'article 7.2.10 des conditions particulières de chaque contrat de jumelage qui renvoie également à la déclaration de confidentialité.