



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

RÉVISION 2012
VERSION ACTUALISÉE 2013-2014

Le présent manuel 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	10
	SECTION 1: INTRODUCTION	11
1.1.	Le jumelage, instrument de renforcement des capacités institutionnelles	11
1.2.	Vue d'ensemble du financement par l'UE du jumelage	15
	SECTION 2: VOILETS D'UN PROJET DE JUMELAGE	16
2.1.	Principes fondamentaux de tous les projets de jumelage	16
2.2.	Les chefs de projet (CP) et le conseiller résident de jumelage (CRJ)	16
2.2.1.	Les chefs de projet	17
2.2.2.	Le conseiller résident de jumelage	17
2.3.	Le «plan de travail» de jumelage	20
2.4.	Rôle des pays bénéficiaires	21
2.5.	Rôle de l'État membre	22
2.6.	Rôle de la Commission	23
2.6.1.	Rôle général de la Commission	23
2.6.2.1.	<i>Implication spécifique de la Commission dans le contexte IAP</i>	24
2.6.2.2.	<i>Implication spécifique de la Commission dans le contexte IEVP</i>	26
2.7.	Rôle de l'unité gestionnaire dans le pays bénéficiaire	29
2.7.1.	Rôle de l'UG dans le contexte IAP	29
•	34	
•	PARTIE B ÉLABORATION DES PROJETS DE JUMELAGE	34
•	SECTION 3: SOUMISSION ET SÉLECTION DES PROPOSITIONS	36
3.1.	Appel à propositions	36
3.1.1	Appel à propositions	36
3.1.2	Soumission de propositions	36
3.1.3	Règles fondamentales pour la soumission de propositions de jumelage:	38
3.2.	Cas spécifiques	40
3.3.	Administrations publiques et organismes mandatés	40
3.4.	Consortiums d'États membres	42
3.5.	Sélection des partenaires de jumelage	43

3.5.1.	<i>Sélection dans le contexte IAP</i>	45
3.5.2.	<i>Sélection dans le contexte IEVP</i>	46
3.5.3	<i>Synthèse des procédures d'enregistrement, de sélection et d'évaluation</i>	49
3.6.	Résumé des sélections – Informations aux États membres	49
3.7.	Répétition possible de la procédure de sélection	49
3.8.	Rédaction du contrat de jumelage et notamment du plan de travail de jumelage	50
3.8.1	<i>Rédaction du contrat et du plan de travail dans le contexte IAP</i>	51
3.8.2	<i>Élaboration du contrat de jumelage et du plan de travail dans le contexte IEVP</i>	52
3.9.	Approbation du contrat de jumelage	53
3.9.1.	<i>Approbation du contrat de jumelage dans le contexte IAP</i>	53
3.9.2.	<i>Approbation du contrat de jumelage dans le contexte IEVP</i>	55
3.10.	Signature du contrat de jumelage	56
3.10.1	Remarques préliminaires	56
3.10.2	Signataires du contrat de jumelage	56
SECTION 4:	CONCEPTION DÉTAILLÉE DU PROJET	60
4.1.	Conception du projet en vue de la réalisation des «résultats obligatoires»	60
4.2.	Critères de référence, délais, durée et analyse des risques	63
4.3.	Définition des responsabilités de la gestion du projet	65
4.4.	Apports du pays bénéficiaire (personnel et infrastructure)	67
4.5.	Apports de l'État membre (personnel)	69
4.5.1.	Expertise et temps de travail du personnel	69
4.5.2	Le chef de projet	70
4.5.3.	Le conseiller résident de jumelage (CRJ)	70
4.5.4	Changement de chef de projet ou de CRJ	71
4.5.5	Origine du personnel	71
4.6.	Gestion et comptabilité	71
4.7.	Traduction et interprétation	72
4.7.1.	Traduction	72
4.7.2	Interprétation	72
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	76
5.1.3.	Structure du budget	77
5.2.	Remboursement de frais exposés lors de la préparation du contrat de jumelage	78
5.2.1.	Rédaction du contrat de jumelage ainsi que du plan de travail et du budget du projet jumelage	79
5.2.2.	Formation des conseillers résidents de jumelage	80

5.3.	Conseiller résident de jumelage (voir l'annexe A7 et l'annexe B)	81
5.4.	Prestations du chef de projet et des experts à court et moyen terme	83
5.5.	Biens immatériels et fourniture de services	88
5.6.	Frais de voyage et indemnités journalières	88
5.6.1.	Frais de voyage	88
5.6.2.	Indemnités journalières	89
5.6.3.	Réserve pour variations des prix	90
5.7.	Formation et séminaires	90
5.7.1.	Formation dans le pays bénéficiaire	90
5.7.2.	Visites d'étude dans l'État membre et stages pour les fonctionnaires du pays bénéficiaire dans l'administration du partenaire de l'État membre	91
5.8.	Indemnité pour les frais de gestion du jumelage	92
5.8.1.	Principes généraux	92
5.8.2.	Bénéficiaire	92
5.8.3.	Présentation du budget	93
5.9.	Assistant du conseiller résident de jumelage (CRJ)	93
5.10.	Traduction et interprétation	94
5.11.	Matériel	95
5.12.	Sous-traitants du secteur privé	95
5.13.	Coûts de jumelage non couverts par l'UE	96

PARTIE C MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE JUMELAGE 98

SECTION 6: GESTION DES PROJETS DE JUMELAGE 99

6.1.	Calendrier et échéances	99
6.2.	Gestion par les chefs de projet	99
6.3.	Suivi	100
6.4.	Exigences en matière de rapports sur le projet	101
6.4.1.	Exigences en matière de rapports	101
6.4.2.	Rapports intérimaires trimestriels	102
6.4.3.	Rapport final	103
6.5.	Évaluation/suivi de l'action	104
6.6.	Modification d'un contrat de jumelage	104
A.	Avenants	105
B.	Lettres d'accompagnement	106
6.7.	Résiliation	110
6.7.1.	Résiliation de la mission du CRJ	110
6.7.2.	Résiliation du projet de jumelage	110

SECTION 7: GESTION FINANCIÈRE ET CONTRÔLE 111

7.1.	Principes généraux	111
------	--------------------	-----

7.2.	Procédure de paiement	112
7.3.	Le rapport de vérification des dépenses	114
7.4.	Services rendus et documentation à l'appui de demandes de paiement	115
7.4.1.	Aval par le bénéficiaire des services fournis	115
7.4.2.	Pièces justificatives à l'appui des demandes de paiement	115
7.5.	Audit	116
7.6.	Apports du secteur privé: appels d'offres, adjudications et passation de marchés	116
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.	Les résultats obligatoires	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>Procédure de sélection dans le contexte IAP (avant et après la délégation du pouvoir de gestion)</i>	124
8.4.3.2.	<i>Procédure de sélection dans le contexte 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	128
8.5.3.1.	<i>Dans le contexte IAP</i>	128
8.5.3.2.	<i>Dans le contexte IEVP</i>	128
8.5.4.	Rapports	128
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	Viabilité	132
9.2.2	Missions d'évaluation du jumelage	133
9.3.	Résolution des problèmes	135
9.4.	Mention de la source de financement et visibilité du projet	135
9.5.	Protection des données et règles de confidentialité	136

GLOSSAIRE

AA	Les accords d'association euro-méditerranéens sont les principaux accords contractuels conclus entre l'Union 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.
Accord de partenariat et de coopération (APC)	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 orientaux relevant de la PEV. 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 de ces accords est un traité bilatéral d'une validité de dix ans, signé et ratifié par l'UE et le pays correspondant.
Contrat de jumelage	Accord contractuel entre le pouvoir adjudicateur et l'État membre concernant le projet de jumelage. Il comprend les conditions particulières, le plan de travail ainsi que des annexes standard.
CP	Chef de projet: un fonctionnaire de haut rang issu des administrations de l'État membre et du 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, chargé de coordonner les activités quotidiennes du projet.
ECFC	Entité centrale de financement et de contrats (unité/agence/service): structure au sein de l'administration centrale d'un pays bénéficiaire IAP, responsable de la passation des contrats et du décaissement des fonds de l'UE en cas d'attribution du pouvoir de gestion avec ou sans contrôle ex ante par la Commission.
EM	État membre de l'Union européenne.
Gestion centralisée	Forme de gestion, telle que définie à l'article 53 bis du règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002, selon laquelle la Commission, par l'intermédiaire de la délégation de l'UE, agit en tant qu'administration contractante et prend des décisions pour le compte du pays bénéficiaire et au nom de celui-ci.
Gestion décentralisée avec contrôle ex ante	Forme de gestion, telle que définie à l'article 53 <i>quater</i> du règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002, selon laquelle, après accréditation et délégation des compétences en matière de gestion, l'entité centrale de financement et de contrats d'un pays bénéficiaire agit en tant qu'administration contractante, et la Commission effectue des contrôles ex ante.
Gestion décentralisée sans contrôle ex ante	Forme de gestion, telle que définie à l'article 53 <i>quater</i> du règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002, selon laquelle, après que la Commission s'est assurée du bon fonctionnement du système de gestion et de contrôle concerné, conformément aux règles de l'UE et nationales pertinentes, l'unité gestionnaire d'un pays bénéficiaire agit en tant qu'administration contractante, sans contrôle ex ante par la Commission.
Guide pratique (PRAG)	Commission européenne – «Guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de l'UE» disponible à l'adresse internet suivante: http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document

IAP	Instrument établi par le règlement (CE) n° 1085/2006 du Conseil du 17 juillet 2006 établissant un instrument d'aide de préadhésion (IAP), couvrant le renforcement des institutions, la coopération transfrontalière, le développement régional, le développement rural et les ressources humaines.
IEVP	Les anciens programmes Tacis et MEDA ont été remplacés par l'instrument européen de voisinage et de partenariat. Pendant la période 2007-2013, dans le contexte de l'instrument de voisinage et de partenariat [règlement (CE) n° 1638/2006) adopté en octobre 2006 et en vigueur du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2013], l'assistance de l'UE 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 futurs. L'IEVP encourage également les efforts des pays partenaires pour promouvoir la bonne gouvernance et le développement social et économique équitable. Voir le tableau 1.2 indiquant les pays couverts.
Organisme mandaté	Organisme semi-public mandaté pour mettre en œuvre des projets de jumelage aux mêmes conditions que s'il faisait partie intégrante de l'administration.
PA	Pouvoir adjudicateur. En mode décentralisé, le PA est l'UGP ou l'ECFC, et en mode centralisé, il s'agit de la Commission européenne au nom de l'Union européenne. La délégation de l'UE possède une personnalité juridique «déléguée».
PB	Pays bénéficiaire [bénéficiaire des projets de jumelage dans le contexte de l'IAP – énumérés à l'annexe I et à l'annexe II du règlement (CE) n° 1085/2006 du Conseil établissant un instrument d'aide de préadhésion (IAP) – ou de l'IEVP – énumérés à l'annexe I du règlement (CE) n° 1638/2006 du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 2006 arrêtant des dispositions générales instituant un instrument européen de voisinage et de partenariat].
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.
Plans d'action de la PEV	<p>Convenus sur une base bilatérale entre l'UE et douze de ses pays voisins, ils constituent un élément central de la PEV et représentent en fait une «feuille de route» pour les deux parties. Les plans d'action, conclus pour une durée de 3 à 5 ans, établissent un agenda des réformes politiques et économiques à mener, assorti de priorités à court et moyen terme. La mise en œuvre de ces plans est encouragée et suivie conjointement par des sous-comités.</p> <p>Ces documents sont disponibles à l'adresse internet http://ec.europa.eu/world/enp/documents_fr.</p>
POINTS FOCAL	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.
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.
SAAP	Pour encourager le partenariat entre l'Union européenne et les pays du Sud relevant de la PEV ainsi que pour soutenir les efforts déployés par les administrations de ces pays pour assurer la mise en œuvre des différents points spécifiés dans les accords d'association, la Commission a lancé des «programmes d'appui à la mise en œuvre des accords d'association» (SAAP – Support to the

	Association Agreement Programmes), maintenant dénommés, dans le contexte IEVP, «soutien aux plans d'action de la PEV».
UG	L'unité gestionnaire (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 gestionnaire de programme. Dans les pays du Sud relevant de la PEV, à l'exception d'Israël, il s'agit de l'unité gestionnaire de projet des programmes d'appui à la mise en œuvre des accords d'association (programmes SAAP) en général et du jumelage en particulier. Dans les pays orientaux relevant de la PEV, et dans le cas d'Israël, 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. Dans un système décentralisé, l'UGP est le pouvoir adjudicateur.

Remarque générale

Les expressions «dans le contexte IAP» et «dans le contexte IEVP» utilisées dans le présent manuel ne se rapportent pas nécessairement à l'application de normes et dispositions spécifiques du règlement IAP (1085/2006) ou du règlement IEVP (1638/2006), mais servent plutôt à identifier le groupe pertinent de pays bénéficiaires lorsque des dispositions de mise en œuvre différentes sont prévues.

PRÉFACE

Conformément à l'article 77, paragraphe 2, du règlement (CE) n° 718/2007 de la Commission portant application du règlement (CE) n° 1085/2006 du Conseil établissant un instrument d'aide de préadhésion (IAP), les services de la Commission européenne sont tenus d'établir et de mettre à jour périodiquement un manuel de jumelage. Depuis la mise en œuvre du jumelage dans la zone géographique couverte par la politique européenne de voisinage (PEV), le présent manuel a été conçu comme un manuel commun constituant un guide coordonné, complet et pratique pour la mise en œuvre des projets de jumelage tant dans l'environnement de l'IAP que dans celui de la PEV.

La présente version révisée du manuel de jumelage résulte principalement de l'adaptation de celui-ci au nouveau règlement financier applicable au budget général de l'Union européenne et à ses règles d'application, dont l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013¹ a entraîné un certain nombre de modifications tant dans le manuel que dans le modèle de contrat de jumelage.

Comme précédemment, le manuel s'appuie sur l'expérience acquise depuis 1998 (depuis 2004 dans la région couverte par la PEV), sur les commentaires et recommandations formulés par les évaluateurs, sur les meilleures pratiques recueillies au fil des ans et sur l'apport constructif des diverses parties prenantes: administrations bénéficiaires, États membres, responsables dans les délégations de l'UE et unités gestionnaire, conseillers résidents de jumelage, etc.

La présente version du manuel de jumelage reste fidèle à la structure des éditions précédentes. 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.

Les dispositions relatives aux missions d'évaluation du jumelage – introduites dans la révision du manuel de 2009 – sont mieux définies et détaillées afin de permettre la mise en œuvre immédiate de ces missions.

Le lecteur découvrira également de nombreuses améliorations rédactionnelles mineures, mais néanmoins utiles, dictées par l'analyse des questions les plus fréquentes posées aux équipes de coordination du jumelage, demandant un éclaircissement et une interprétation des règles.

Le manuel coordonné établit une base mixte comportant des dispositions communes aux deux régions complétées par 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

¹ Règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2012 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union et abrogeant le règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 du Conseil (JO L 298 du 26.10.2012, p. 1).

Règlement délégué (UE) n° 1268/2012 de la Commission du 29 octobre 2012 relatif aux règles d'application du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 du Parlement européen et du Conseil relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union (JO L 362 du 31.12.2012, p. 1).

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 pour aider les pays provisoirement candidats à l'adhésion à renforcer leurs capacités administratives et judiciaires nécessaires à l'application de la législation de l'Union en tant que futurs États membres de l'Union européenne. Le jumelage reste un instrument de préadhésion important, désormais à la disposition de tous les pays candidats et candidats potentiels bénéficiant de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP): Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Islande, Kosovo*, Monténégro, Serbie et Turquie. Depuis fin 2003, le jumelage est 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'aide à la mise en œuvre des accords d'association (SAAP) ont été lancés afin de les exécuter.

L'extension de l'instrument de jumelage aux autres régions a coïncidé avec l'émergence de la politique européenne de voisinage (PEV). Cette politique, élaborée dans le cadre de l'élargissement de l'UE de mai 2004, établit le cadre pour les relations de l'UE avec ses voisins de l'Est et du Sud. L'objectif général de la PEV est d'encourager le processus de réforme politique et économique, de promouvoir une plus grande intégration économique, le rapprochement juridique et technique et le développement durable. Pour soutenir sa mise en œuvre, la PEV est complétée par un règlement entré en vigueur en 2007 instituant un instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP).

L'instrument de jumelage a été introduit dans ce contexte comme un instrument de coopération au renforcement des institutions destiné à mettre en œuvre les accords d'association PEV et les accords de partenariat et de coopération.

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 de l'UE convenus d'un commun accord, tels que la préparation dans la perspective de

* Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

l'élargissement de l'UE ou l'amélioration de la coopération conformément aux politiques de l'UE, comme prévu dans les règlements IAP et IEVP respectifs

Le jumelage est un instrument de renforcement des institutions de l'UE mis au point par la Commission et qui repose sur une coopération en partenariat entre les administrations publiques des États membres de l'UE et un pays bénéficiaire, pour atteindre des résultats obligatoires conjointement convenus avec la Commission.

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

- **Les projets sont articulés autour d'objectifs stratégiques** convenus conjointement découlant de l'agenda commun UE-pays bénéficiaire, c'est-à-dire conjuguant les orientations stratégiques de l'UE (telles que définies dans les rapports de suivi de la Commission européenne et/ou d'autres documents de stratégie) et les efforts de l'administration bénéficiaire en vue d'introduire les réformes (telles que définies dans les documents stratégiques adoptés par les autorités compétentes du pays bénéficiaire).

- **Le pays bénéficiaire conserve la propriété du projet, de la conception de la fiche de jumelage à la clôture du contrat de jumelage:**

- En règle générale, c'est le **pays bénéficiaire qui sélectionne son(s) partenaire(s) parmi les États membres**. Dans le contexte IEVP, en mode de gestion centralisée, le pays bénéficiaire participe à la sélection.
- 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 minimale de douze mois et maximale de 36 mois.
- Les projets de jumelage doivent fournir au pays bénéficiaire un **résultat opérationnel concret** (les «résultats obligatoires») 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 les résultats obligatoires 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 État membre à un pays bénéficiaire. 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 de jumelage** 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 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'EuropeAid (pour l'IEVP) ou sur le Twinning Community Tool (<https://circabc.europa.eu> protégé par mot de passe) (pour l'IAP).

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 le partenaire du projet de l'État membre ou participe systématiquement à cette sélection, 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 communautaire 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;
- l'administration bénéficiaire inscrit à son ordre du jour une priorité bien définie garantissant que l'idée du projet de jumelage dérive d'un besoin réel.

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 des propriétés immobilières : 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/technical-assistance/twinning_en.htm

La Cour des comptes a publié un rapport d'audit spécial consacré au jumelage et un rapport de synthèse ultérieur. Ces rapports, accompagnés des réponses de la Commission, sont disponibles à l'adresse suivante: <http://eca.europa.eu> .

1.2. Vue d'ensemble du financement par l'UE du jumelage

INSTRUMENT	PAYS BÉNÉFICIAIRES	RÈGLEMENT	OBJECTIF
IAP	ALBANIE, BOSNIE-HERZÉGOVINE, CROATIE, ANCIENNE RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE, ISLANDE, KOSOVO, MONTÉNÉGRE, SERBIE, TURQUIE	Règlement (CE) n° 1085/2006 du Conseil du 17 juillet 2006.	Assistance au renforcement des institutions aux pays qui aspirent à devenir États membres de l'Union européenne en appliquant l'acquis de l'UE . Instrument principal pour soutenir le processus de stabilisation et d'association en faveur des pays candidats potentiels à l'adhésion à l'UE .
IEVP	<p>Pays orientaux visés par la PEV: ARMÉNIE, AZERBAÏDJAN, GÉORGIE, MOLDAVIE, UKRAINE</p> <p>D'autres pays orientaux ayant signé des APC sont éventuellement éligibles à de futurs projets de jumelage: FÉDÉRATION DE RUSSIE, BIÉLORUSSIE</p> <p>Pays du Sud relevant de la PEV: 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>PALESTINE. Elle a signé un AA 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. LIBYE: aucun accord d'association n'a été signé.</p>	IEVP: règlement (CE) n° 1638/2006 du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 2006,	Pendant la période 2007-2013, dans le contexte de l'instrument européen de voisinage et de partenariat, l'assistance de l'UE 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 pour promouvoir la bonne gouvernance et le développement social et économique équitable.

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 de l'UE.

La notion de «résultats obligatoires» est une **caractéristique essentielle du jumelage**. Les deux partenaires du projet s'engagent à œuvrer en vue d'atteindre des résultats fixés 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. Ces «résultats obligatoires» peuvent 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 donner 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 réalisation des résultats obligatoires 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. Dans le cas d'un consortium, le partenaire junior désigne son chef de projet de l'État membre junior qui fera rapport au chef de projet de l'État membre principal conformément aux dispositions du mandat du consortium (voir annexe A8).

Tout projet aura, dès lors, un chef de projet de l'État membre 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. Le chef de projet doit être un fonctionnaire de haut rang ou agent assimilé capable de mener un dialogue opérationnel et d'obtenir le soutien requis au niveau politique; c'est pourquoi il ne peut pas provenir d'un organisme mandaté à cette fin. Le chef de projet de l'État membre 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, originaire d'un État membre, dénommé «conseiller résident de jumelage» (CRJ). 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 du projet de jumelage pendant toute la durée de la période de mise en œuvre de l'action. Il bénéficie du soutien de l'administration de son État membre pour les tâches d'ordre logistique, comptable et administratif. Cette aide 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 pays bénéficiaire, une position lui permettant d'opérer au niveau politique approprié. Les rôles du chef de projet du pays bénéficiaire et de l'homologue du CRJ dans l'administration bénéficiaire sont complémentaires.

2.2.2. Le conseiller résident de jumelage

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 et 36 mois au maximum.

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 détachés visés par les présentes 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.

Qualifications du conseiller résident de jumelage

Pour pouvoir prétendre à un détachement, le CRJ doit posséder au moins trois ans d'expérience dans des activités liées à la mise en œuvre de l'acquis de l'UE dans le domaine couvert par la fiche du projet de jumelage, aux procédures législatives pertinentes ou à d'autres tâches 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.

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.

Portée géographique et durée de la mission

Aux fins de la présente section, trois zones géographiques sont identifiées comme suit:

- i) IAP- Pays candidats et candidats potentiels,
- ii) Pays du Sud relevant de l'IEVP,
- iii) Pays de l'Est relevant de l'IEVP.

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.

Au cours de sa carrière professionnelle, un fonctionnaire d'une administration d'un État membre ou d'un organisme mandaté ne peut exercer la fonction de CRJ que pendant un maximum de quatre missions, dont deux seulement dans la même région géographique. Quel que soit le programme finançant l'opération, il ne peut y avoir plus de deux missions de jumelages successives, sans interruption entre elles.

Si un CRJ est proposé pour une troisième mission, le laps de temps s'étendant sur les trois missions doit comprendre au moins une période ininterrompue de six mois au cours desquels le fonctionnaire concerné a effectivement réintégré son administration d'origine afin de se refamiliariser avec l'acquis de l'UE et/ou les politiques pertinentes de l'Union européenne.

Si un CRJ est proposé pour une quatrième mission, le laps de temps s'étendant sur les quatre missions doit comprendre au moins une période ininterrompue de trois ans au cours desquels le fonctionnaire concerné a effectivement réintégré son administration d'origine afin de se refamiliariser avec l'acquis de l'UE et/ou les politiques pertinentes de l'Union européenne.

Ces périodes de six mois et trois ans, respectivement, sont calculées à compter du jour suivant la fin de la mission du CRJ jusqu'à la date limite pour la présentation des propositions relatives au projet suivant.

Fonctions

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 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 exercer 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.

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'aurait pas été rendu public. 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 à 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 devant le chef de projet de l'État membre.

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. À cette fin, ils recevront une formation préparatoire obligatoire au siège de la Commission, avant ou peu après le début de leur mission dans le pays bénéficiaire. Cette formation dispensée 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 communautaire le plus récent dans le domaine intéressant le projet de jumelage.

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 de leurs homologues 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 ne peut pas être fournie par des administrations publiques, comme, 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 également 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 aux résultats obligatoires, 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'État membre s'engage à fournir. L'accent doit être mis essentiellement sur les réformes que le pays bénéficiaire 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 sont 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 des résultats obligatoires.

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 des résultats obligatoires du projet de jumelage reviendra entièrement au pays bénéficiaire.

2.4. Rôle des pays bénéficiaires

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 pays bénéficiaire collaborent avec la Commission au développement de projets spécifiques de jumelage dans le contexte de l'exercice de programmation;
- le pays bénéficiaire 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, l'administration du pays bénéficiaire concernée 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 pays bénéficiaire, 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 organismes publics 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 l'acquis ou d'autres objectifs stratégiques, le jumelage dépend totalement d'une coopération efficace des administrations publiques ou des organismes mandatés des États membres avec leurs homologues des pays bénéficiaires.

- Un État membre impliqué dans un projet de jumelage doit 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 se concrétise par la conclusion d'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 dans les 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; il est également le point de contact central avec le PCN du pays bénéficiaire et d'autres PCN de l'État membre;
- canaliser les informations vers les ministères et les autres organes administratifs compétents de l'État membre 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);
- aider à résoudre les problèmes lors de la négociation d'accords de consortium entre États membres;
- filtrer, soumettre et certifier les propositions de projets de jumelage; le cas échéant, certifier également l'exactitude des propositions soumises par les consortiums après consultation du PCN de l'État membre partenaire junior proposé;
- assister aux réunions de la Commission avec les PCN des 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;
- approbation des fiches de jumelage;
- publication des fiches de jumelage pour information avant envoi au PCN des États membres;
- contrôle de la conformité des propositions des États membres avec les normes prescrites;
- formation initiale du CRJ au siège de la Commission;
- suivi et évaluation de projets de jumelage;
- prestation de conseils aux partenaires concernant l'élaboration d'un plan de travail correct (*y compris, dans le contexte IAP, sa mise à jour*);
- évaluation des objectifs des contrats de jumelage;
- approbation des contrats de jumelage;
- participation aux comités de pilotage du projet 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 contexte de l'IAP et de l'IEVP.

Le système de gestion dominant détermine notamment quelle institution fera office d'administration contractante.

Dans le cas des pays candidats et des pays candidats potentiels, le pouvoir adjudicateur peut être la Commission, représentée par la délégation de l'UE concernée (gestion centralisée) ou l'ECFC (gestion décentralisée.)

Pour les pays de l'IEVP fonctionnant sous gestion décentralisée, le pouvoir adjudicateur est l'unité gestionnaire du programme. Pour les pays de l'IEVP fonctionnant sous gestion centralisée, le pouvoir adjudicateur est la Commission représentée par la délégation de l'UE.

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 dans le contexte IAP

Pour le jumelage dans le contexte IAP, l'étendue du rôle joué par la Commission (au siège ou au niveau de la délégation de l'UE) dépend de l'attribution ou non du pouvoir de gestion avec ou sans contrôle ex ante.

Le présent manuel reflète ces changements et explique les différentes règles applicables aux pays bénéficiaires, dans le cadre du système de gestion centralisée ou décentralisée avec contrôle ex ante ou du système de gestion décentralisée sans contrôle ex ante.

Dans le cadre d'une gestion centralisée et décentralisée avec contrôle ex ante dans le contexte IAP, le rôle de la Commission peut se résumer comme suit:

- *programmation;*
- *diffusion des fiches de jumelage;*
- *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'État membre concerné;*
- *prestation de conseils aux partenaires concernant l'élaboration (et, le cas échéant, la mise à jour) 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 stratégiques concernés de l'UE (acquis) 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 de l'UE), exprimant le contrôle ex ante (le cas échéant);*
- *suivi et évaluation des projets de jumelage (approbation de modifications, y compris des mises à jour trimestrielles du plan de travail, 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;*
- *organisation des missions d'évaluation du jumelage;*
- *évaluation.*

Dans le cadre de la gestion décentralisée sans contrôle ex ante, 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'UE 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 gestionnaire 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 dans le contexte 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 stratégiques concernés de l'UE (acquis) 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;*
- *organisation des missions d'évaluation du jumelage;*
- *évaluation.*

Après l'adhésion à l'Union européenne, les délégations de l'UE 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 prennent en charge des fonctions d'assistance technique au profit des partenaires de projet de jumelage. Ces fonctions seront assumées par l'unité gestionnaire des pays bénéficiaires concernés.

2.6.2.2. Implication spécifique de la Commission dans le contexte IIEVP

Le rôle spécifique de la Commission dans les projets financés par l'IIEVP dépend du mode de gestion. En mode de gestion centralisée directe, la Commission représentée par la délégation de l'UE est le pouvoir adjudicateur. En mode de gestion centralisée, le pays bénéficiaire est le pouvoir adjudicateur.

Le rôle de la Commission dans le contexte IEVP peut donc se résumer comme suit:

Rôle de la Commission dans les programmes centralisés (Délégation de l'UE)

- *Approbation du plan de travail annuel;*
- *soutien et suivi 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);*
- *établissement de priorités pour les projets de jumelage (conjointement avec l'UGP).*
- *Contrôle de qualité et approbation 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;*
- *vérification de l'éligibilité des propositions;*
- *envoi des propositions de jumelage aux bénéficiaires;*
- *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;*
- *contrôle de qualité et approbation du contrat de jumelage;*
- *Signature du contrat de jumelage*
- *notification du contrat de jumelage à l'État membre;*
- *participation aux réunions trimestrielles des comités de pilotage des projets;*
- *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;*
- *organisation des missions d'évaluation du jumelage.*

Rôle de la Commission dans les programmes centralisés (Délégation de l'UE)

- *Approbation du plan de travail annuel;*
- *soutien et suivi des activités de jumelage;*
- *diffusion d'orientations concernant les procédures de jumelage;*

- *Contrôle de qualité et approbation 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;*
- *contrôle de qualité et approbation du contrat de jumelage;*
- *approbation du contrat de jumelage;*
- *participation aux réunions trimestrielles des comités de pilotage des projets;*
- *approbation des rapports trimestriels intermédiaires et du rapport final;*
- *exécution des paiements relatifs aux conventions de jumelage;*
- *organisation des missions d'évaluation du jumelage.*

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

L'unité gestionnaire (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: centralisé, décentralisé avec contrôle ex ante ou décentralisé sans contrôle ex ante par la Commission.

2.7.1. Rôle de l'UG dans le contexte IAP

Gestion centralisée

*Dans le cas des pays candidats ou des pays candidats potentiels ne disposant pas encore d'un pouvoir de gestion, la **gestion centralisée** s'applique et la délégation de l'UE assume le rôle d'administration contractante.*

Gestion décentralisée avec contrôle ex ante

*Dans le cas des pays candidats ou des pays candidats potentiels disposant d'un pouvoir de gestion mais où la Commission n'a pas cessé d'exercer des contrôles ex ante, une **entité centrale de financement et de contrats (unité/agence/service)** agit en tant qu'UG. L'ECFC est associée à l'évaluation, effectuée par la délégation de l'UE, des aspects budgétaires des projets de contrat de jumelage. Elle signe, en outre, les contrats de jumelage après avoir consulté le comité de pilotage de la Commission et obtenu l'approbation ex ante de la délégation de l'UE. Elle remplit également 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'ECFC 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).*

Gestion décentralisée sans contrôle ex ante

Dans les pays candidats et candidats potentiels où la Commission s'est assurée que toutes les normes pertinentes de fiabilité sont respectées, elle 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 gestionnaire 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 l'UE.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée sans contrôle ex ante, le rôle élargi de l'unité gestionnaire 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 du contrat de jumelage proposé 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'UE 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, mises à jour du plan de travail, 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 demande de paiement final;*
- *réception, examen et approbation de l'ensemble des rapports sur le projet de jumelage.*

Cette responsabilité générale de l'unité gestionnaire 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 des jumelages (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 répartition des responsabilités se reflète dans les dispositions qui régissent la signature du contrat de jumelage.

2.7.2. Rôle de l'UG dans le contexte IEVP

Dans le contexte IEVP, c'est l'unité gestionnaire du programme (UGP) qui assume le rôle d'unité gestionnaire.

Système décentralisé

La responsabilité générale de l'unité gestionnaire implique que celle-ci doit assurer une supervision efficace couvrant les aspects tant financiers qu'opérationnels. L'UG s'occupe également des demandes de paiements et des procédures administratives en rapport avec les 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). 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.

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 pays bénéficiaire. 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 d'administration contractante 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.

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.

Système centralisé

Dans un cadre centralisé, l'UG 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 États membres;
- expédition des propositions de jumelage aux bénéficiaires et aux délégations de l'UE;
- contrôle de la conformité des propositions détaillées avec les normes prescrites;
- responsabilité pour l'organisation, la présidence et la gestion de réunions de sélection;
- nomination d'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 des conditions particulières du contrat de jumelage;
- approbation des demandes de paiement, contrôle de la mise en œuvre du projet de jumelage en étroite collaboration avec les institutions bénéficiaires et la Commission;
- 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;
- traitement des lettres d'accompagnement et des avenants;
- approbation de la demande finale de paiement;
- réception, examen et approbation de l'ensemble des rapports sur le projet 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 l'UE 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, conjointement avec la Commission, la bonne gestion financière du projet de jumelage et s'assure de sa conformité avec les règles de l'UE;
- l'UG reçoit et examine tous les rapports de projets de jumelage;

- *l'UG soutient toutes les parties intéressées par le jumelage, y compris l'administration bénéficiaire, les États membres et la délégation de l'UE.*

-

- **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 les résultats obligatoires (sections 3.1.2 et 3.1.3).



Sélection du partenaire: le pays bénéficiaire évalue les propositions et, après présentation par les CRJ et CP de l'État membre, arrête son choix final (section 3.5). Dans le contexte IEVP, en mode de gestion centralisée, le pays bénéficiaire participe au comité de sélection.



Élaboration et finalisation du contrat de jumelage: l'administration de l'État membre sélectionné et l'administration du pays bénéficiaire rédigent ensemble, avec l'aide du pouvoir adjudicateur, le contrat de jumelage assorti d'un plan de travail et d'un budget détaillés (section 3.8) – *Dans le contexte IAP, les détails pour les six premiers mois au moins des opérations sont fournis dans une lettre d'accompagnement, appelée «lettre d'accompagnement opérationnelle».*



Examen et signature du contrat avec intervention de la CE: la Commission européenne et l'unité gestionnaire 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 sur place est chargé de la mise en œuvre au jour le jour du projet dans le pays bénéficiaire conjointement avec son homologue. Le projet est coordonné par les chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire.



Dans le contexte IAP: actualisation trimestrielle du plan de travail et du budget: sur une base trimestrielle, le comité de pilotage du projet détaille et actualise les activités du plan de travail pour les six prochains mois (section 4.1.2).



Suivi et rapports: les progrès font l'objet d'un suivi par la délégation de l'UE et l'unité gestionnaire 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. Appel à propositions

3.1.1 Appel 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 – après leur approbation par l'autorité compétente – à tous les États membres 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 présent manuel (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

En règle générale, les États membres disposent de six à huit semaines (six semaines pour un jumelage léger et huit semaines pour un jumelage ordinaire) pour préparer leurs propositions (le mois d'août ne doit pas nécessairement être comptabilisé). Les dates limites respectives sont clairement indiquées dans le message électronique accompagnant chaque fiche de jumelage.

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.

Les administrations des États membres 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 États membres 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 présent manuel: modèle de proposition. Pour être acceptées, elles doivent contenir un minimum d'informations essentielles.

La proposition de l'État membre doit être décrite dans un document succinct (en mettant l'accent sur la méthodologie proposée et sa valeur ajoutée relative). 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. Une attention particulière doit être accordée à l'avantage comparatif que constitue la participation de l'administration de l'État membre au projet de jumelage. Toute proposition doit être conforme aux règles en matière de jumelage.

Il convient de signaler cependant que l'État membre qui présente des propositions incomplètes (omettant, par exemple, d'indiquer un CRJ ou ne couvrant qu'une partie du contenu du projet) ne sera invité 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 États membres (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.

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

D'une manière générale, les PCN des États membres sont invités à soumettre par courrier électronique les propositions aux services du pouvoir adjudicateur et au pays bénéficiaire dans les délais indiqués.

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 État membre (représenté par une administration ou un organisme mandaté) ne peut soumettre qu'une seule proposition, soit à titre individuel, soit dans le cadre d'un consortium.
- 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.
- Le **nom de l'État membre ou des États membres qui présentent la proposition** doit être indiqué explicitement. Il convient également de préciser 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 le consortium après consultation du PCN de l'État membre partenaire junior (voir section 3.4).
- Si la proposition de jumelage prévoit la **participation d'un organisme mandaté**, il faut s'assurer 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)** du chef de projet de l'État membre responsable de 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 électronique, **comprenant les CV dans le format prescrit par l'UE du chef de projet et du CRJ** (ainsi que des responsables des volets du projet ou d'autres experts exceptionnels à court terme, le cas échéant).
- Les **modèles** fournis à l'annexe C2 du présent manuel 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** consulte les DG de tutelle, en particulier pour ce qui est de l'acquis de l'UE et/ou des politiques de l'UE en rapport avec le projet. Si elle ne reçoit pas de retour d'information des DG de tutelle dans les deux semaines suivant la date d'envoi de la fiche de projet, la fiche de projet est réputée approuvée par ces dernières.*

À la suite de cette consultation, la délégation de l'UE revoit la fiche de projet en tenant compte des remarques formulées par les DG de tutelle (système centralisé) ou envoie l'ensemble des commentaires (délégation de l'UE et DG de tutelle) à l'UGP (système décentralisé) en vue de sa révision.

*Dès que la fiche est prête pour la diffusion et que **l'annexe C9 et la fiche de jumelage sont publiées sur le site web d'EuropeAid**, 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 l'UE/à l'UG. La notification doit préciser le délai pour les questions et réponses, le délai pour la réception des propositions et la date indicative des réunions de sélection.*

3.3. Administrations publiques et organismes mandatés

En principe, l'État membre partenaire de jumelage 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 État membre 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.

Le raisonnement qui se cache derrière l'assimilation de certains organismes semi-publics à des administrations est que certains États membre ont externalisé ou sont en passe d'externaliser et de privatiser des parties de leur administration. 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.

Dans certains cas, lorsque les critères 2 et/ou 3 ne sont remplis que partiellement, le mandat de l'organisme est **restreint**, en ce sens que celui-ci ne peut pas participer à des appels d'offres commerciaux directement liés 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. De même, les organismes

mandatés ne peuvent inclure dans leur proposition/contrat aucun expert ayant participé à la rédaction de la fiche.

Il existe dans les États membres 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). 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 limitée 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 présentant à la Commission une demande d'approbation d'un organisme mandaté, le PCN de l'État membre reconnaît que 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 eu un lien contractuel avec ces organismes pendant 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 pays bénéficiaire 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 pays bénéficiaire doit veiller à ce que les États membres choisis soient disposés à former un consortium et à travailler ensemble.**

La Commission est tout à fait favorable à la participation de plusieurs États membres à un même projet de jumelage afin d'éviter la tentation de reproduire purement et simplement le système d'un État membre dans le pays bénéficiaire et pour permettre aux États membres 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 États membres 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. Pour soutenir l'engagement institutionnel, l'État membre doit désigner un chef de projet junior.

Une administration ou un organisme mandaté d'État membre 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'État membre. 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 États membres 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'État membre principal et l'État membre partenaire (cf. section 4.3 pour de plus amples informations sur les implications pratiques des consortiums d'État membre).

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 les résultats obligatoires que l'assistance technique traditionnelle du secteur privé n'a pas permis d'obtenir. 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 États membres concernés. Le pouvoir adjudicateur (Commission ou UG) fixe une date ultime pour permettre à l'administration bénéficiaire finale de prendre une décision sur le choix du partenaire de l'État membre. **Ce délai intervient dans les trois semaines suivant la réunion du comité de sélection.** Une fois la décision prise, elle est communiquée sans retard à tous les États membres ayant soumis des propositions.

Afin de maintenir une concurrence transparente et loyale entre tous les États membres concernés par un processus de sélection de jumelage, aucun contact direct lié à la fiche de projet n'est autorisé entre l'État membre et l'administration bénéficiaire pendant la période prenant cours avec l'appel à propositions et se terminant à la notification de sélection finale (sauf comme indiqué dans les *lignes directrices relatives aux missions d'information*, cf. annexe C16).

Le pays bénéficiaire peut demander aux États membres qui soumettent une proposition de mettre leurs efforts en commun et d'exécuter un projet en tant que consortium; cette décision est soumise à l'accord des États membres concernés. Comme les taux et charges fixés pour le transfert d'expertise du secteur public par le biais du jumelage sont fixes, la sélection de l'État membre partenaire de jumelage sera basée sur la méthodologie proposée et sur l'affinité avec le système administratif en place dans l'État membre en question et sur une analyse de la qualité et de l'expérience des experts proposés par les États membres intéressés. Le pays bénéficiaire arrête son choix en s'appuyant sur des critères objectifs.

Le choix du partenaire de jumelage est laissé au pays bénéficiaire. Dans le contexte IEVP, en mode de gestion centralisée, le pays bénéficiaire participe au comité de sélection. Les lignes directrices pour la présentation de propositions sont données en annexe C3 (cf. section 3.2 concernant les propositions incomplètes).

Réunions de sélection

- Ces réunions ont pour but de permettre au pays bénéficiaire d'apprécier la qualité du savoir-faire offert par l'État membre afin de faire son choix.
- La délégation du pays bénéficiaire doit inclure au minimum les homologues du chef de projet et du CRJ ainsi que le PCN du pays bénéficiaire.
- La délégation de l'État membre 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, à titre indicatif 14 à 15 jours calendrier après la date limite pour la soumission de la proposition. Les critères d'éligibilité et de conformité devront être contrôlés avant d'inviter officiellement les États membres à la réunion de sélection. La date de la réunion de sélection est mentionnée à titre indicatif dans le courrier électronique accompagnant les fiches de projet diffusées aux PCN des États membres.
- Lors de la réunion de sélection, il est prévu de consacrer environ 30 minutes par proposition à la présentation de l'État membre et 30 minutes à une séance de questions/réponses.

Retour d'information

Le pouvoir adjudicateur communique le choix du partenaire de jumelage retenu au plus tard dans les trois semaines suivant la date des réunions de sélection. En cas de non-respect de ce délai pour une quelconque raison, un État membre peut notifier qu'il n'est plus lié par sa proposition. Dans ce cas, la fiche de jumelage peut faire l'objet d'une nouvelle diffusion.

L'ECFC ou la délégation de l'UE (dans le contexte IAP) ou le pouvoir adjudicateur (dans le contexte IEVP) doivent informer en retour tous les États membres ayant présenté une proposition et/ou introduit une demande de participation à l'appel à propositions. Elles doivent leur communiquer les raisons de leur choix (sélection ou rejet), 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 États membres sont en droit de recevoir un tel retour d'information, y compris un exemplaire des points forts et des points faibles figurant au point 5 (Conclusions et recommandations) de la fiche d'information pour la sélection (IAP - annexe C7 pour le jumelage standard et C7 bis pour le jumelage léger) ou de la grille d'évaluation des sélections de jumelage (IEVP - annexe C8). Ces informations seront intégrées dans la lettre de notification des résultats aux États membres retenus et non retenus.

3.5.1. Sélection dans le contexte IAP

Enregistrement des propositions

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

Réunions de sélection

Dans les pays bénéficiaires sous gestion centralisée ou décentralisée avec contrôle ex ante: lorsque le siège de la Commission (équipe de coordination du jumelage) reçoit les propositions, celles-ci sont passées brièvement en revue, puis envoyées aux délégations concernées de l'UE. La délégation contrôle les critères d'éligibilité et de conformité administrative, à l'aide de la «grille de conformité administrative et d'éligibilité» figurant à l'annexe C.6.

Dans les pays bénéficiaires sous gestion décentralisée sans contrôle ex ante, la délégation de l'UE, en coopération étroite avec l'UG, organise et préside les réunions entre les administrations des États membres qui ont présenté des propositions et les administrations bénéficiaires concernées. L'annexe C3 propose aux États membres 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 l'UE et sont présidées par un agent de la Commission, en général le chef des opérations. La Commission garantit une procédure transparente, non discriminatoire et un traitement égal de toutes les propositions.

Une fiche d'information pour la sélection sera utilisée à cette fin. Un modèle de fiche d'information figure à l'annexe C7 (C7 bis pour le jumelage léger). 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'État membre présentée durant la sélection.

Notification des résultats

L'UG notifie les résultats individuellement aux PCN des États membres retenus et non retenus, avec copie à l'administration de l'État membre demandeur.

Si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur, une copie des lettres de notification sera toujours envoyée à la délégation de l'UE. 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 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 pays bénéficiaire.

Gestion décentralisée sans contrôle ex ante:

l'unité gestionnaire chargée du jumelage communique individuellement à chaque partenaire de l'État membre les choix définitifs de l'administration bénéficiaire et envoie un exemplaire de cette notification au PCN de l'État membre et au siège de la Commission. 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 résumé des sélections définitives de chaque pays bénéficiaire.

3.5.2. Sélection dans le contexte 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'État membre 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 l'UE (système décentralisé) ou à l'UG par la délégation de l'UE (système centralisé).

Le pouvoir adjudicateur pertinent envoie un courrier électronique à tous les PCN les informant des États membres 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 présent manuel). Les propositions inéligibles seront éliminées de la procédure d'évaluation.

Le pouvoir adjudicateur pertinent envoie un courrier électronique à toutes les administrations des États membres qui ont envoyé une proposition éligible pour les inviter à participer aux réunions de sélection avec copie au PCN de l'État membre et à la Commission

(2) Réunion de sélection

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

Les participants à ces réunions de sélection sont:

GESTION DÉCENTRALISÉE

- *Les représentants des États membres (participation obligatoire du CP et du CRJ de l'État membre)*
- *Administration contractante (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 l'UE*

GESTION CENTRALISÉE

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

(3) Comité d'évaluation

L'évaluation des propositions (étape 3) qui a lieu après les réunions de sélection 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. En mode de gestion décentralisée, l'UG 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 et du chef de projet, 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 du pouvoir adjudicateur.

Si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur, ce dernier soumettra les résultats du processus d'évaluation à l'approbation préalable de la Commission avant de notifier les résultats aux demandeurs.

Notification des résultats

Le pouvoir adjudicateur sera chargé de notifier les résultats individuellement aux PCN des États membres retenus et non retenus, avec copie à l'administration de l'État membre demandeur (voir point 3.5 ci-dessus, «Retour d'information»).

Si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur, une copie des lettres de notification sera toujours envoyée à la délégation de l'UE.

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. Le pouvoir adjudicateur spécifiera dans la lettre les dates possibles pour la première mission préparatoire dans le pays bénéficiaire au cours des deux semaines suivantes.

** Si la Commission est l'administration contractante, elle informe l'UG de la composition du comité d'évaluation.*

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

3.6. Résumé des sélections – Informations aux États membres

Dans le contexte IAP, la Commission informe chaque trimestre tous les PCN des États membres du résultat des sélections. Dans le contexte IEVP, le pouvoir adjudicateur informe tous les PCN des États membres du résultat de chaque sélection, une fois la procédure de sélection terminée.

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 pays bénéficiaire 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 contexte IAP, le comité de gestion IAP sera informé de ce changement. Dans le contexte IEVP, la délégation de l'UE (système décentralisé) ou l'UGP (système centralisé) seront informées de ce changement.

En cas de rediffusion, la Commission peut limiter la période prévue pour la soumission des propositions à quatre/six semaines.

3.8. Rédaction 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 (État membre et pays bénéficiaire) d'élaborer sous leur entière responsabilité le plan de travail de jumelage 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 type 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 conclus dans le cadre des actions extérieures de l'Union européenne
- Annexe A3: budget de l'action (y compris la partie cofinancée par le bénéficiaire final de l'action)
- Annexe A4: procédures de passation de marchés
- Annexe A5: modèle de demande de paiement et fiche «signalétique financier»
- 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).
- Annexe A9: CV

Il est important que le plan de travail du jumelage reflète une stratégie claire, assortie de critères de référence mesurables, pour parvenir aux résultats obligatoires, 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 du jumelage sont les résultats obligatoires (par exemple, une inspection phytosanitaire

efficace) et un expert détaché à long terme (un CRJ pendant douze mois consécutifs au moins et trente-six mois maximum).

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 (*comprenant, dans le contexte IAP, la lettre d'accompagnement opérationnelle rédigée avec le contrat ainsi que les mises à jour ultérieures - voir ci-dessous*) détaille 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 Rédaction du contrat et du plan de travail dans le contexte IAP

Remarque générale

Dans le contexte IAP, les annexes A1 (plan de travail) et A3 (budget) du contrat peuvent être rédigées en version abrégée, ne reprenant que la dénomination des composantes et des activités (pour le plan de travail) et les dépenses totales prévues par activité et par composante (pour le budget). Les activités peuvent également être regroupées par trimestre plutôt que par mois.

Toutefois, lors de la rédaction du contrat, les administrations partenaires élaborent également un document détaillant les activités et les coûts correspondants pour les six premiers mois au moins de mise en œuvre du projet. Ce document comprendra une version in extenso des annexes A1 et A3, reprenant tous les détails pertinents relatifs au plan de travail (experts concernés, nombre de participants bénéficiaires, modalité et durée de l'activité, etc.) ainsi que le budget (frais de voyage, indemnités, per diems, frais de gestion, etc.). Il constitue une lettre d'accompagnement («lettre d'accompagnement opérationnelle») signée par les deux chefs de projet en même temps que le contrat, dont elle ne fait pas partie intégrante.

Elle sera mise à jour sur une base trimestrielle par le comité de pilotage du projet.

Procédure générale

Dans les six semaines suivant la notification de la sélection, les partenaires de jumelage soumettront pour évaluation au pouvoir adjudicateur (respectivement la délégation de l'UE, l'ECFC ou l'UG) un projet de contrat de jumelage, accompagné de toutes les annexes et repris dans la lettre d'accompagnement opérationnelle initiale.

La délégation de l'UE, en cas de gestion centralisée, l'ECFC et la délégation de l'UE en cas de gestion décentralisée avec contrôle ex ante, ou l'UG en cas de gestion décentralisée sans contrôle ex ante, sont tenues de fournir un retour d'information motivé et accompagné de modalités de financement, dans un délai maximum de trois semaines. Le responsable/contrôleur financier, dans la délégation, ou, dans le cas d'une gestion décentralisée sans contrôle ex ante, le fonctionnaire compétent de l'UG, veille à ce que le projet de contrat de jumelage soit conforme aux règles et procédures financières de l'UE.

Après réception des commentaires consolidés, l'État membre et les partenaires du pays bénéficiaire disposent de trois semaines pour modifier le contrat de jumelage. Le pouvoir adjudicateur et l'ECFC contrôleront la version modifiée (tenant compte de leurs commentaires consolidés antérieurs) et la retourneront aux partenaires de jumelage dans un délai maximum de deux semaines.

S'il est adhéré pleinement à toutes les observations, l'objectif global consiste à conclure la finalisation, la consultation du comité de pilotage au siège et la notification dans les quatre semaines suivantes de façon à ce que les projets puissent être opérationnels environ quatre mois après la notification de la sélection.

La lettre d'accompagnement opérationnelle détaillant les activités et le budget pour les six premiers mois au moins des opérations ne doit pas être soumise au comité de pilotage au siège. Toutefois, l'État membre et les partenaires du pays bénéficiaire doivent tenir compte d'éventuels commentaires formulés par le pouvoir adjudicateur (ainsi que par la délégation de l'UE en cas de gestion décentralisée avec contrôle ex ante), en introduisant les modifications pertinentes.

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

Si, dans les six semaines qui suivent la notification de leur sélection à l'État membre partenaire, les partenaires de l'État membre et du pays bénéficiaire n'établissent pas de projet de contrat de jumelage pour le soumettre à la délégation de l'UE, l'ECFC ou l'UG, le pays bénéficiaire a le droit de revoir son choix de partenaire et de 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 dans le contexte IEVP

Dans les deux 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 six semaines. Le fonctionnaire responsable (délégation de l'UE 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 pouvoir adjudicateur contrôlera la version modifiée et soumettra des informations en retour aux partenaires de jumelage dans un délai de trois semaines au maximum.

L'objectif général est de faire signer la convention de jumelage dans un maximum de cinq mois suivant la date de notification de la sélection.

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

Si, dans les deux mois suivant la notification de leur sélection, les partenaires de l'État membre et du pays bénéficiaire n'établissent pas de projet de contrat de

jumelage en vue de sa soumission à l'administration 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'État membre et du pays bénéficiaire 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) (*comprenant, dans le contexte IAP, la lettre d'accompagnement opérationnelle*), ceux-ci sont contrôlés quant à leur pertinence par rapport à l'acquis ou aux objectifs stratégiques de l'UE.

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 dans le contexte IAP

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 la délégation de l'UE (en cas de gestion centralisée ou de gestion décentralisée avec contrôle ex ante) ou l'UG (en cas de gestion décentralisée sans contrôle ex ante).

La délégation de l'UE ou l'UG soumet les documents au comité de pilotage de la Commission uniquement si elle considère qu'ils 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 la délégation de l'UE ou à l'UG avec une copie aux partenaires, à l'ECFC (le cas échéant) 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 de l'UE. En d'autres termes, les observations des DG de tutelle doivent être intégrées dans le plan de travail du jumelage.

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

Aperçu des opérations du comité de pilotage de la Commission

Ce comité est chargé d'évaluer la crédibilité du plan de travail par rapport aux résultats obligatoires, ainsi que la pertinence de l'acquis de l'UE 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 de la Commission.*
- ☐ *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 sont de nature technique et non fondamentales. Une précision des conditions à remplir est envoyée à la délégation ou à la délégation de l'UE 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 de l'UE ou à l'UG. La délégation de l'UE 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 de la Commission.*
- *La Commission n'opte 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 pays bénéficiaire et l'État membre 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 dans le contexte I EVP

Les principaux domaines qui seront couverts par l'instrument de jumelage dans le contexte I EVP sont inclus dans les éléments suivants:

- *programmes d'action nationaux (pays de l'Est relevant de l'I EVP),*
- *plans de travail annuels des plans d'action dans le domaine des aides d'État (pays du Sud relevant de l'I EVP),*

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

Aucune approbation officielle impliquant un comité de pilotage ou les comités I EVP 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 le pouvoir adjudicateur est l'UG (système décentralisé), celle-ci soumet pour approbation formelle préalable le projet final du contrat de jumelage à la délégation.

Après l'approbation de la délégation de l'UE, le pouvoir adjudicateur entamera la phase de signature du contrat.

Lorsque le pouvoir adjudicateur est la délégation de l'UE (système centralisé), celle-ci soumet pour approbation formelle préalable le projet final du contrat de jumelage à l'UG.

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

3.10. Signature du contrat de jumelage

3.10.1 Remarques préliminaires

Dès que les travaux du comité de pilotage de la Commission sont terminés (IAP) ou que le pouvoir adjudicateur a notifié son accord sur le projet de contrat (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 de l'UE, ECFC 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 (rapport de vérification des dépenses), 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.

Dans le contexte IAP, la lettre d'accompagnement opérationnelle est signée par les deux chefs de projet et chaque page est paraphée. Cette signature et la signature du contrat sont concomitantes. Les chefs de projet ne peuvent déléguer à d'autres le pouvoir de signer en leur nom.

3.10.2 Signataires du contrat de jumelage

Le contrat de jumelage est conclu entre la Commission européenne (en cas de gestion centralisée), l'ECFC (en cas de gestion décentralisée avec contrôle ex ante) ou l'UG (en cas de gestion décentralisée sans contrôle ex ante), d'une part, et un État membre (ou un consortium d'États membres), d'autre part. Il est signé matériellement comme spécifié ci-après.

Pour l'État membre

Pour confirmer l'engagement de l'État membre, le contrat de jumelage (conditions particulières) est signé par un fonctionnaire qui engage son gouvernement (autorité administrative).

Les personnes susceptibles d'engager le gouvernement de l'État membre (l'autorité administrative) peuvent 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, par exemple), son représentant est autorisé 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.

La personne responsable au sein de l'administration ou de l'organisme mandaté de la mise en œuvre des obligations de l'État membre – le chef de projet – dans le projet de jumelage signe l'annexe I (plan de travail) et l'annexe 3 (budget).

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, le contrat sera signé par un représentant de l'État membre désigné comme partenaire du chef de projet.

- La Commission demande à chaque État membre partenaire junior de signer un mandat général (cf. section 3.4 et annexe A8 au contrat de jumelage), habilitant le chef de projet de l'État membre principal à engager l'administration de l'État membre junior et à prendre en son nom toutes les décisions relatives à la mise en œuvre du projet.

En plus de ce mandat général, les États membres 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 pour l'IAP) ou à l'UG.

Pour la Commission, l'ECFC ou l'UG

En fonction du mode de gestion, le pouvoir adjudicateur signant le contrat de jumelage (conditions particulières) est:

en cas de gestion centralisée, la délégation de l'UE; les annexes A1 et A3 sont signées par celle-ci;

en cas de gestion décentralisée avec contrôle ex ante, l'ECFC; dans ce cas, la délégation de l'UE doit avoir avalisé les conditions particulières ainsi que les annexes A1 et A3, confirmant le contrôle ex ante du budget et la conformité du texte avec l'avis du comité de pilotage (acquis);

en cas de gestion décentralisée sans contrôle ex ante, l'UG. Dans ce cas, l'UG assume seule la responsabilité de toutes les fonctions de contrôle ex ante effectuées auparavant par la délégation de l'UE. Ceci inclut 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. 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.

Dispositions générales

Le fonctionnaire responsable de la mise en œuvre du projet de jumelage dans l'administration bénéficiaire – le chef de projet – signe le plan de travail (annexe A1) et le budget (annexe A3) exprimant ainsi l'engagement et la responsabilité de l'administration.

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

Qui signe quoi dans le jumelage – contexte IAP

<i>Signature</i>	<i>État membre principal</i>	<i>Unité gestionnaire (PB)/ECFC</i>	<i>Administration bénéficiaire</i>	<i>Délégation de l'UE</i>
<i>Conditions particulières (gestion centralisée)</i>	<i>X + paraphe</i>			<i>X + paraphe</i>
<i>Conditions particulières (décentral. avec contrôle ex ante)</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>X + paraphe</i>		<i>X</i> <i>Reconnaissance des contrôles ex ante</i>
<i>Conditions particulières (décentral. sans contrôle ex ante)</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>X</i>		
<i>Annexes A1 (plan de travail) et A3 dans tous les modes de gestion</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>Paraphe si AC</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>Paraphe si AC</i>

Qui signe quoi dans le jumelage – contexte IEVP

	<i>État membre principal</i>	<i>Unité gestionnaire</i>	<i>Administration bénéficiaire</i>	<i>Commission (délégation de l'UE)</i>
<i>Conditions particulières (gestion centralisée)</i>	<i>X + paraphe</i>			<i>X + paraphe</i>
<i>Conditions particulières (gestion décentralisée)</i>	<i>X + paraphe</i>	<i>X + paraphe</i>		<i>Aval</i>
<i>Plan de travail et budget (gestion centralisée et décentralisée)</i>	<i>X + paraphe</i>		<i>X + paraphe</i>	

Les contrats de jumelage sont signés:

*pour le pouvoir adjudicateur, 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 par 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 (autorité administrative)

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

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 gestionnaire² ou l'ECFC
3. l'administration bénéficiaire
4. la Commission (délégation) ou le siège (*pour l'IAP*)

² En cas de gestion centralisée dans le contexte IEVP, l'UG, bien que ne faisant pas partie des signataires, doit recevoir une copie envoyée par la délégation de l'UE.

Dès que le contrat de jumelage est signé par toutes les parties, le pouvoir adjudicateur est chargé d'en informer légalement les partenaires. Si la délégation de l'UE n'est pas le pouvoir adjudicateur, elle recevra également une copie de la notification. Le siège reçoit toujours une copie de la lettre de notification (*pour l'IAP*).

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.**

Le pouvoir adjudicateur verse le premier préfinancement à l'État membre principal dans les trente jours à compte de cette notification (cf. section 7.2).

Un exemplaire du contrat de jumelage signé, avalisé et notifié sera également envoyé au siège de la Commission³ par la délégation de l'UE ou le pouvoir adjudicateur concerné (*pour l'IAP*).

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 les résultats.

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 ces résultats sont réellement atteints. 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.

Les résultats obligatoires auront déjà été définis dans la fiche du projet de jumelage. Au moment d'élaborer et, si nécessaire, de mettre à jour le plan de

³ Si le système CRIS est utilisé par le service de la Commission responsable de la gestion du projet, le contrat doit être téléchargé et la référence CRIS doit être communiquée au siège.

travail, il se peut toutefois qu'il faille les redéfinir, c'est-à-dire que le pays bénéficiaire et l'État membre 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.

- Les résultats obligatoires doivent être bien définis, ciblés et réalisables.
- Ils doivent contribuer directement et spécifiquement au renforcement des capacités institutionnelles du pays bénéficiaire.
- Ils doivent être concrets et clairement mesurables à des fins de contrôle, notamment grâce à des indicateurs adéquats.
- Les résultats obligatoires atteints doivent être maintenus comme un atout permanent à la disposition de 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 des objectifs obligatoires concernés.
- 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.

Détails des activités du plan de travail lors de la mise en œuvre dans le contexte IAP

Dans le contexte IAP, les annexes A1 et A3 peuvent être incluses dans le contrat de jumelage sous forme abrégée (voir section 3.8), et la description détaillée des activités et des coûts correspondants présentée dans une lettre d'accompagnement opérationnelle signée en même temps que le contrat (voir modèle à l'annexe C15).

Cette première lettre d'accompagnement opérationnelle présente les détails de toutes les activités prévues pour les six premiers mois au moins.

Il incombe au comité de pilotage, qui se réunit tous les trimestres, d'actualiser la description détaillée des activités à six mois, par le biais de lettres d'accompagnement opérationnelles. Dans la pratique, si la lettre d'accompagnement initiale contient une description détaillée des activités pour les mois 1 à 6 (alors que l'annexe A1 du contrat présente les activités prévues pour l'ensemble de la période de mise en œuvre), une nouvelle lettre d'accompagnement opérationnelle présentant les détails pour les mois 7 à 9 sera rédigée lors de la première réunion du comité de pilotage du projet, qui a lieu vers la fin du mois 3. Ce même document pourra comprendre, si nécessaire, des ajustements mineurs aux activités prévues pour les mois 4 à 6. Lors de la réunion suivante (fin du mois 6), le comité de pilotage du projet détaille les activités pour les mois 10 à 12, et ainsi de suite.

Les lettres d'accompagnement opérationnelles actualisant la description détaillée des activités rédigées par le comité de pilotage du projet sont signées par les deux chefs de projet, qui ne peuvent déléguer à personne d'autre (pas même les CRJ) le pouvoir de signer en leur nom. Ces lettres d'accompagnement opérationnelles sont applicables après l'accord (explicite ou tacite – voir section 6.6, (1), C) donné par la délégation de l'UE, l'ECFC ou l'UG, selon le cas. Compte tenu de l'importance de ces documents pour la mise en œuvre du projet, cinq jours ouvrables doivent être prévus pour que les institutions mentionnées puissent éventuellement formuler des observations.

Les lettres d'accompagnement opérationnelles ne peuvent pas comprendre de modifications au contrat ou d'autres modifications pouvant être considérées comme substantielles selon les critères indiqués à la section 6.6, (1), A et pour lesquels un avenant formel est requis et la procédure d'approbation doit être suivie.

Les deux chefs de projet, les CRJ, un représentant de l'UE et un représentant du pouvoir adjudicateur si celui-ci n'est pas la délégation de l'UE participent aux travaux du comité de pilotage du projet relatifs à la rédaction d'une lettre d'accompagnement opérationnelle actualisant les détails des activités prévues par le plan de travail. L'homologue du CRJ et les experts de l'État membre principal peuvent également participer, selon les besoins. Au moins dix jours ouvrables avant la réunion du comité de pilotage du projet, le CRJ transmet à tous les autres participants un projet des détails actualisés des activités.

Le comité de pilotage du projet se réunit à la fin de chaque troisième mois. Si une réunion trimestrielle risque d'être reportée de plus de deux semaines en raison d'une période de fêtes, cette réunion sera organisée avant le début de la période de fêtes.

Compte tenu des autres tâches du comité de pilotage du projet, et plus particulièrement de la rédaction des rapports intermédiaires trimestriels, les membres prendront les précautions qui s'imposent pour être en mesure d'assister à toute la durée de la réunion.

En cas de mise en œuvre par un consortium, le chef de projet de l'État membre et le CRJ doivent s'assurer que le partenaire junior participe à part entière à la rédaction de la lettre d'accompagnement opérationnelle et est immédiatement

informé des détails des activités, en particulier en ce qui concerne sa contribution au projet.

Si le comité de pilotage du projet ne peut trouver d'accord sur la lettre d'accompagnement opérationnelle lors de la réunion trimestrielle normale, une nouvelle réunion sera programmée dans les quinze jours suivants. Si à nouveau aucun accord ne peut être dégagé, la délégation de l'UE et/ou l'ECFC ou l'UG décideront si une troisième réunion du comité de pilotage du projet peut être utilement organisée dans les 15 jours suivants afin d'approuver la lettre d'accompagnement opérationnelle ou s'il convient de mettre fin à l'exécution du projet.

Si aucun accord n'est trouvé sur la description détaillée des activités lors de la troisième et dernière réunion, le projet est considéré comme terminé. Les dispositions de la section 6.7.2 sont applicables.

La référence à la durée de six mois pour la lettre d'accompagnement opérationnelle initiale et les lettres suivantes représente un minimum. L'État membre et le pays bénéficiaire sont encouragés à prolonger ce délai si les informations pertinentes sont déjà disponibles et si la programmation des activités peut être définie de manière réaliste. Cela pourrait être le cas, par exemple pour des activités à mettre en œuvre successivement sur une période plus longue.

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 les résultats finals 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. Tous les critères de référence doivent être inclus dans le plan de travail dès le départ.

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.

Dans le contexte IAP

Alors que les activités individuelles requises dans le cadre d'un volet peuvent être adaptées par le comité de pilotage du projet lors des mises à jour trimestrielles, le délai global défini à l'origine doit être respecté pour assurer la bonne exécution de tous les volets et l'obtention des résultats obligatoires.

- 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 maximale d'un mois afin de permettre l'installation et l'orientation du CRJ.

Durée

Chaque projet de jumelage est caractérisé par une *période d'exécution* et une *période de mise en œuvre* qui ne coïncident pas.

La période d'exécution correspond à la durée totale légale du contrat de jumelage. Elle démarre à la date de notification par le pouvoir adjudicateur du contrat signé par toutes les parties et se termine trois mois après la fin de la période de mise en œuvre du projet.

La période de mise en œuvre correspond au délai attribué pour la réalisation du plan de travail de jumelage. Elle démarre avec l'arrivée du CRJ et se poursuit pendant le nombre de mois indiqués à l'article 2.2 des conditions particulières.

Étant donné que dans la grande majorité des cas, le CRJ ne pourra pas être opérationnel dans le pays bénéficiaire immédiatement après la notification du contrat par le pouvoir adjudicateur, il disposera **d'un mois à compter de la date de la lettre de notification** pour arriver dans le pays bénéficiaire. **Le chef de projet de l'État membre communiquera la date d'arrivée du CRJ au pouvoir adjudicateur et/ou au siège de l'UE (pour l'IAP) et à la délégation**, car elle marquera le début de la période de mise en œuvre de l'action.

Après la fin de la période de mise en œuvre, 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 (c'est-à-dire la durée légale) du projet de jumelage.

Compte tenu des exigences ci-dessus, l'article 2 des conditions particulières du contrat de jumelage ajoute trois mois à la période de mise en œuvre pour la fourniture des documents mentionnés au paragraphe précédent.

De toute façon, 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 pays bénéficiaire, l'autre l'État membre. 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 pays bénéficiaire sera responsable des experts de son pays et le chef de projet de l'État membre 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.

Le comité de pilotage du projet joue un rôle clé pour assurer la bonne coordination du projet, et il est sollicité notamment pour rédiger 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 frais exposés et les honoraires versés pour couvrir cette gestion doivent être financés par les opérations de compensation forfaitaire pour «frais de gestion du projet de jumelage».

Le CRJ rend 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 l'État membre partenaire principal et de l'État membre partenaire junior de jumelage. L'État membre chef de projet peut toutefois déléguer la responsabilité de volets particuliers du projet à un autre État membre, mais continue d'assumer la responsabilité globale du projet. Citons à titre d'exemples l'hébergement des stagiaires du pays bénéficiaire, la tenue d'un séminaire ou l'apport d'une assistance au pays bénéficiaire pour rédiger la législation.

Projets impliquant un consortium d'États membres

Lorsque certains États membres décident 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 pays bénéficiaire 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.

Les chefs de projet des États membres participent à la rédaction du contrat de jumelage et assistent aux comités de pilotage du projet. Il est recommandé que le chef de projet de l'État membre junior assiste aux comités de pilotage du projet. Les frais correspondants seront financés dans le contrat de jumelage.

- 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 par composante).
- 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 États membres junior à l'État membre principal, les États membres participant à un consortium devront conclure entre eux un **accord interne**. Il appartient aux États membres de définir les modalités de leur collaboration. Cet accord interne portera sur les points principaux suivants au minimum:

- 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 partenaire 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 pays bénéficiaire 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 pays bénéficiaire 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 partenaires de l'État membre 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'installation 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'État membre pour soutenir les efforts du pays bénéficiaire 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'État membre 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). <i>La participation aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet est obligatoire (dans le contexte IAP).</i>
Chef de projet junior	Assure la bonne coordination avec le chef de projet et l'État membre junior	La participation aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet est recommandée.
CRJ	Travail quotidien avec le personnel du pays bénéficiaire 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 pays bénéficiaire (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 État membre.	Non précisé. Couvert par l'indemnité pour «frais de gestion du jumelage».
------------------------------------	--	---

4.5.2 Le chef de projet

Le chef de projet doit être un haut fonctionnaire ou agent assimilé 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 pays bénéficiaire. Le chef de projet n'est pas un conseiller, mais la personne qui dirige la mise en œuvre du projet.

Il convient de trouver un équilibre entre l'ancienneté et la disponibilité pour le projet.

Le chef de projet devrait pouvoir consacrer **au moins trois jours par mois au projet, avec une visite sur le terrain au moins tous les trois mois pour participer aux comités de pilotage du projet**. Les projets plus complexes risquent cependant de demander une attention plus soutenue.

Plus particulièrement dans le contexte IAP, le chef de projet doit veiller à être présent à toutes les réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet au cours desquelles la description détaillée des activités est actualisée.

(Voir également 2.2.1 et 4.3).

4.5.3 Le conseiller résident de jumelage (CRJ)

Le CRJ devrait 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 États membres, 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.

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, 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 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 États membres.

Les experts ne peuvent pas être affectés au projet par des organismes d'aide à la gestion de l'État membre, 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 pays bénéficiaire ou à sa demande, l'État membre 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 État membre 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

Tout projet nécessite, en plus des responsabilités générales de gestion, la mise en place d'un système de soutien. Deux fonctions seront principalement assurées par une ou plusieurs personnes dans les administrations du pays bénéficiaire et de l'État membre, 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 projet et de tous les experts à court et à moyen terme et la fourniture d'un soutien organisationnel général. 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'État

membre 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 pays bénéficiaire, en plus des autres coûts (cf. section 5.8).

- Les administrations du pays bénéficiaire et de l'État membre 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'État membre 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. 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'UE, 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.

4.7.2 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 de rentabilité, 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 pays bénéficiaire ou ailleurs, si cela se justifie. Il peut aussi s'agir de stages offrant aux fonctionnaires du pays bénéficiaire la possibilité de travailler pendant un certain temps au sein des administrations d'EM. Aucune compensation à imputer sur le budget de jumelage n'est due à l'État membre pour l'organisation de séminaires/stages, à l'exception des petits frais accessoires prévus au point 5.7.2. 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).

Normalement, les stages dans les États membres seront limités dans le temps (3-5 mois) et réservés à un nombre restreint de spécialistes du pays bénéficiaire sélectionnés pour leur participation au projet et leur rôle dans l'administration (encadrement intermédiaire capable d'apporter des changements à domicile). La sélection des stagiaires se fera d'un commun accord entre les parties (pays bénéficiaire, État membre et délégation de l'UE). 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 des «résultats obligatoires». L'avantage comparatif, qualitatif et économique, d'une visite d'étude par rapport à l'activité se déroulant dans le pays bénéficiaire 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'État membre 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 des résultats obligatoires 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 présent manuel 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. • La justification du salaire de base du CRJ doit être annexée. • Le mandat délivré à l'État membre principal par l'État membre partenaire junior d'un consortium 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 pays bénéficiaire et l'État membre. • Le contrat de jumelage, y compris ses annexes, doit être rédigé en anglais, en français ou en allemand (selon les conventions passées entre le pays bénéficiaire, l'État membre principal et l'État membre 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 total affecté globalement à l'exécution du projet doit rester dans les limites du montant mentionné dans la fiche de projet; aucune augmentation de ce montant n'est autorisée.

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 inscrite au budget sont celles pour lesquelles un financement au titre du programme de l'UE est demandé.

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

Niveau de précision à l'annexe 3 en ce qui concerne l'IAP

Dans le contexte IAP, outre les dépenses liées au CRJ et les autres postes relevant du budget général, le budget présenté à l'annexe A3 peut ne mentionner que les coûts prévus par composante et par activité (voir section 3.8 «Remarque générale»), reflétant ainsi le niveau de précision du plan de travail (annexe A1). La ventilation détaillée des dépenses est indiquée, au moins pour les six premiers mois de la mise en œuvre, dans la première lettre d'accompagnement opérationnelle signée par les chefs de projet en même temps que le contrat. Dans les lettres d'accompagnement opérationnelles suivantes rédigées chaque trimestre par le comité de pilotage du projet figure la ventilation détaillée des coûts concernés (voir section 4.1.1).

5.1.2. Coûts éligibles

Les principaux coûts pouvant être couverts par l'enveloppe financière allouée à la mise en œuvre de projets de jumelage comme le prévoit le contrat de jumelage sont énumérés ci-dessous (liste non exhaustive). Chaque catégorie de coûts est décrite d'une manière plus détaillée ci-après:

- frais encourus par le chef de projet de l'État membre, le chef de projet junior et le CRJ lors de l'élaboration du contrat de jumelage conjointement avec le pouvoir adjudicateur, 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 dans le contexte IAP) ou à la délégation de l'UE pour approbation finale (jumelage dans le contexte IEVP) (cf. section 5.2 pour le plafond et les conditions);
- frais du conseiller résident de jumelage: détachement à temps plein pour une période minimale de douze mois et maximale de 36 mois auprès du pays partenaire de conseillers résidents de jumelage de l'État membre (au moins un expert par projet; plus d'un à titre exceptionnel uniquement et dans des cas dûment justifiés);
- coût relatif à la participation du chef de projet des chefs de projet des États membres juniors aux réunions trimestrielles des comités de pilotage;
- coûts pour le chef de projet de l'État membre et les experts à court et à moyen terme: intervention du chef de projet de l'État membre qui assume la responsabilité globale du projet; tâches exigeant l'assistance d'experts spécialisés accomplies dans le cadre de missions ponctuelles ou répétées, de courte ou de moyenne durée et soigneusement planifiées;
- achat de fournitures et services: les projets de jumelage auront parfois besoin d'apports immatériels (notamment des logiciels) essentiels pour garantir le fonctionnement de nouveaux systèmes, ainsi que de services (traduction, échange de données, accès à des réseaux, etc.) et, dans des cas exceptionnels et dûment justifiés, de prestations de services du secteur privé;
- frais de voyage et de séjour: les frais de voyage des experts des États membres sont remboursés et ils ont droit à des indemnités journalières; le budget doit inclure une provision pour couvrir les variations de 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'autres organisations auxquelles les États membres ont délégué des fonctions institutionnelles; dans la plupart des cas, la formation de formateurs aura la priorité;
- coûts des activités de préparation et de suivi en dehors du pays partenaire, gestion et comptabilité: les frais encourus par l'État membre pour la gestion du projet sont financés exclusivement à l'aide de la compensation pour les «frais de gestion du jumelage» (cf. section 5.8);

- frais de traduction et d'interprétation; (voir section 5.10).
- coûts du rapport de vérification des dépenses): (cf. section 7.3);
- réserve pour couvrir les variations de 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 est 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

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. *Dans le contexte IAP, la ventilation des différents éléments de coûts est fournie dans la lettre d'accompagnement opérationnelle initiale (pour les six premiers mois au moins) et dans les mises à jour suivantes.*

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 de façon précise par rapport 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'incidence budgétaire doit être maintenue 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 bénéficiaire, 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

Les frais de préparation ne sont pas éligibles dans le cadre de contrats de jumelage léger.

5.2.1. Rédaction du contrat de jumelage ainsi que du plan de travail et du budget du projet jumelage

Les partenaires de jumelage doivent pouvoir se rencontrer pour préparer ensemble le plan de travail et le budget du projet de jumelage. Cette préparation 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. **Un minimum de trois voyages dans le pays partenaire est suggéré pour assurer la meilleure phase de préparation du projet en coopération étroite avec l'administration bénéficiaire.**

Les coûts de préparation du projet de jumelage seront remboursés dans les conditions cumulées suivantes:

1): Seuls les frais exposés par le chef de projet de l'État membre désigné, le chef de projet de l'État membre junior (le cas échéant) et/ou le CRJ (aucun autre expert n'est autorisé) sont remboursables.

2):

A. Dans le contexte IAP: les frais de préparation peuvent être remboursés dans la mesure où ils portent sur une période maximale de quatre mois à compter 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. Dans le contexte IEVP: les frais de préparation peuvent être remboursés s'ils ont été encourus pendant une période maximale de cinq mois à compter de la date de notification officielle de la sélection jusqu'à la présentation du projet final de contrat de jumelage à la délégation de l'UE pour consultation des services compétents de la Commission.

Si l'élaboration du contrat de jumelage a lieu au cours d'une période comprenant les mois de juillet et/ou août, le temps de préparation peut être prorogé d'un maximum de 30 jours tant sous l'IAP que dans le contexte IEVP.

3): Le contrat de jumelage doit être signé et notifié: si les partenaires de jumelage ne parviennent pas à rédiger le contrat de jumelage dans les quatre (dans le contexte IAP)/cinq (dans le contexte IEVP) mois susvisés ou si le projet/contrat de jumelage est annulé avant d'être signé et notifié, les frais de préparation ne seront pas remboursés, même partiellement.

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

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

Contrats de jumelage d'un montant inférieur ou égal à 1 Mio EUR:

- jusqu'à 6 voyages dans le pays bénéficiaire;
- honoraires pour 20 jours de travail maximum dans le pays bénéficiaire;
- «frais de gestion de projet» correspondants: compensation pour travail effectué en dehors du pays bénéficiaire;
- indemnités journalières pour les jours prestés dans le pays bénéficiaire.

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

- jusqu'à 9 voyages dans le pays bénéficiaire;
- honoraires pour 30 jours de travail maximum dans le pays bénéficiaire;
- «frais de gestion de projet» correspondants: compensation pour travail effectué en dehors du pays bénéficiaire;
- indemnités journalières pour les jours prestés dans le pays bénéficiaire.

Les frais de préparation sont comptabilisés dans le cadre du premier rapport intérimaire trimestriel prévu par le contrat 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 est imputé, soit aux frais de préparation si la formation a lieu avant le début du contrat de jumelage, soit aux coûts du projet si la formation a lieu après le début du contrat de jumelage.

Lorsque cela est possible, il est préférable que les CRJ participent à cette formation avant le début de leur mission dans le pays bénéficiaire.

Si la formation a lieu avant la date de début du contrat de jumelage, le remboursement des frais correspondants est subordonné à la signature et à la notification du contrat de jumelage. Si les partenaires de jumelage ne parviennent pas à rédiger le contrat de jumelage ou si le projet/contrat de jumelage est annulé avant d'être signé et notifié, ces frais ne sont pas remboursés.

Dans le contexte IAP, le chef de projet du pays bénéficiaire ou l'homologue du CRJ dans le pays bénéficiaire peuvent participer à la formation avec le CRJ de l'État membre pour le même projet. Dans ce cas, les frais de voyage et les indemnités journalières peuvent être financés sur le budget du projet comme pour le CRJ de l'État membre. Le chef de projet du pays bénéficiaire ne peut céder sa place à une tierce personne, si ce n'est à l'homologue du CRJ. Il faut, pour choisir qui participera à la formation (chef de projet du pays bénéficiaire ou homologue du CRJ dans le pays bénéficiaire), tenir compte du fait que celle-ci sera dispensée en anglais et que les participants doivent maîtriser cette langue.

La participation du chef de projet du pays bénéficiaire ou de l'homologue du CRJ dans le pays bénéficiaire doit être convenue avec le chef de projet de l'État membre principal, qui sera responsable des aspects logistiques de cette participation et imputera les coûts correspondants au budget conformément aux dispositions qui s'appliquent à son CRJ.

S'ils le souhaitent, les chefs de projet des États membres peuvent également participer au séminaire de formation au siège de la Commission, mais les coûts correspondants ne sont pas éligibles au titre du contrat de jumelage.

5.3. Conseiller résident de jumelage (voir l'annexe A7 et l'annexe B)

Le CRJ continue à être rémunéré par son administration d'origine ou organisme mandaté dans l'État membre concerné pendant toute la durée de son détachement.

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).

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 États membres:

- loyers pour logement: le CRJ est censé trouver un logement et s'inscrire auprès des autorités locales sans l'aide de la Commission. Dans la pratique cependant, il pourra probablement obtenir des conseils auprès de l'ambassade de son État membre, de la délégation de l'UE et des administrations du pays bénéficiaire;
- frais de scolarité si le CRJ est accompagné de ses enfants;
- frais de voyage au début et à la fin de son détachement;
- frais de déménagement (pour l'ensemble du foyer 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'État membre à partir du deuxième mois de sa mission, si aucun frais lié aux membres de la famille n'est facturé au projet;
- assurance maladie et accident.

Les CRJ perçoivent de surcroît, le cas échéant (et à condition qu'ils possèdent des qualifications équivalentes à un niveau universitaire et qu'ils disposent d'une

bonne connaissance de l'une des langues de travail de l'UE - anglais, français ou allemand - communément parlée au sein de l'administration du pays bénéficiaire), une indemnité forfaitaire égale à la différence entre, d'une part, le traitement annuel brut (moins les allocations familiales) versé par leur employeur et majoré de l'indemnité journalière versée par la Commission et, d'autre part, le traitement de base d'un fonctionnaire des institutions de l'UE de grade AD5, échelon 1.

Tous ces éléments sont décrits en détail dans les annexes A7 et dans les annexes B 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 invités à faire part de leur expérience en tant qu'expert à court terme (maximum une semaine) dans un autre projet de jumelage avec un pays bénéficiaire. Une telle participation requiert l'autorisation des chefs de projet (de l'État membre et du pays bénéficiaire). Leur salaire de base, leurs indemnités et le remboursement des coûts continuent d'être financés par le projet sur lequel ils continuent d'agir en tant que CRJ. 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 pays bénéficiaire (cf. section 5.13).

Le chef de projet désigné par le pays bénéficiaire et l'homologue du CRJ continueront d'être rémunérés par leur employeur, sans contribution de l'UE (cf. section 5.13).

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

5.4.1. 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 ou, *dans le contexte IAP*, dans les lettres d'accompagnement opérationnelles correspondantes.

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

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

- **Catégorie 1 - Expert: taux de remboursement par jour de prestation dans le pays bénéficiaire: 250 EUR**

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

- **Catégorie 2 - Expert senior: taux de remboursement par jour de prestation dans le pays bénéficiaire: 350 EUR**

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

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 de l'UE communément utilisée dans l'administration du pays bénéficiaire.

- **Catégorie 3 - Conseiller spécial: taux de remboursement par jour de prestation dans le pays bénéficiaire: 450 EUR**

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

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** pour calculer le total des coûts salariaux réels par jour.

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 au siège de 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, générer une marge bénéficiaire.

Les demandes de majoration des taux de remboursement pour les salaires des experts doivent être envoyées par l'intermédiaire du PCN de l'État membre 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 (indiqué 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.

5.4.3. 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, de jours ouvrables et d'indemnités journalières. Par exemple:

- Deux semaines: si un expert arrive un dimanche dans le pays bénéficiaire et repart un samedi, il faut compter dix jours ouvrables et treize indemnités journalières.
- une semaine: si un expert arrive un dimanche et repart un vendredi, il faut compter cinq jours ouvrables et cinq indemnités journalières.

- une semaine: si un expert arrive un dimanche et repart un samedi, il faut compter cinq jours ouvrables et six indemnités journalières.

Le nombre de jours ouvrables facturés sera égal au nombre de jours réellement consacrés au travail dans le pays bénéficiaire (à l'exclusion des week-ends et des jours de voyage), quelle que soit l'heure exacte d'arrivée et de départ dans le pays bénéficiaire:

- un jour ouvrable entier sera compté si l'expert consacre au moins sept heures (à l'exclusion de toute pause) au travail avec l'administration bénéficiaire dans le pays bénéficiaire.
- un demi-jour ouvrable sera compté si l'expert consacre au moins quatre heures (à l'exclusion de toute pause) au travail avec l'administration bénéficiaire dans le pays bénéficiaire.

Les indemnités journalières correspondront au nombre de nuits passées dans le pays bénéficiaire, calculé sur la base des dates effectives d'arrivée et de départ.

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

Pour les tâches qui y sont exécutées au bénéfice du projet de jumelage, l'État membre reçoit une contribution financière sous la forme d'une indemnité pour frais de gestion de jumelage, détaillée dans la section 5.8.

5.4.5. 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 et 5.4.1).
2. Dans le cas de CRJ **issus d'un organisme mandaté**, le remboursement du salaire s'effectuera sur la base du traitement réel de la personne, majoré des coûts salariaux indirects, sans aucune marge bénéficiaire. Pour les missions de courte et moyenne durée, se référer à la section 5.4.2 afin de connaître les barèmes de remboursement applicables.
3. Les administrations ou les organismes mandatés des États membres peuvent exceptionnellement faire appel à des **agents temporaires du secteur 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. Le contrat conclu entre ces experts et l'administration ou l'organisme mandaté qui les recrute doit clairement intégrer ceux-ci dans l'organisation contractante, déterminer 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, ils doivent avoir occupé leur poste pendant six mois minimum avant le début de leur mission.

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 de la rémunération d'un expert de niveau comparable provenant du même organisme.

4. Des **experts récemment retraités** (moins de deux ans avant l'appel à propositions) 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.

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

Si la législation nationale prévoit la déduction du montant de la pension du salaire du fonctionnaire du secteur public, seules les dépenses salariales réelles du contractant seront remboursées dans le cadre du projet.

Ces dispositions ne s'appliquent pas aux chefs de projet, qui doivent être employés dans l'administration de l'État membre (cf. section 2.2.1).

Les salaires et barèmes indiqués ci-dessus pour les différentes catégories d'experts sont contraignants. Leur respect est essentiel à une saine gestion financière des projets de jumelage. Toute dérogation porte atteinte à l'égalité entre les administrations des États membres qui prennent part aux jumelages et/ou à la crédibilité du jumelage en tant qu'instrument efficace de coopération administrative ciblée.

Il est rappelé que cette disposition ne s'applique pas à la fonction de chef de projet.

5. Les administrations des États membres doivent éviter à tout prix:

a) de recourir, pour les projets de jumelage, à des organismes mandatés faisant appel à des fonctionnaires dont le seul but est de percevoir des barèmes plus élevés des organismes mandatés;

b) de recourir à des organismes mandatés servant d'organismes de coordination pour impliquer des experts du secteur privé (notamment des juristes 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.

6. Le jumelage offre une expérience pratique et concrète, fournie par les fonctionnaires d'administrations homologues. Pour préserver cette caractéristique particulière du jumelage, il est essentiel que les experts proposés

par les administrations des États membres soient des experts des pratiques administratives. **Les universitaires et les professeurs**, notamment issus d'universités publiques, les chercheurs ou les juristes privés ne font pas partie des services administratifs chargés de l'interprétation juridique de l'acquis et doivent normalement être exclus. **Des universités ou des instituts de recherche** ne peuvent être proposés que dans des cas tout à fait exceptionnels (par exemple, dans des domaines hautement spécialisés et techniques) pour des mandats de jumelage ad hoc, et pas pour des mandats généraux.

5.5. Biens immatériels et fourniture de services

Les prestations telles que le développement ou l'achat de logiciels, la fourniture de documentation, la traduction de textes, le recours à des interprètes privés et d'autres services analogues relèvent de cette catégorie et devraient être comptabilisées dans le budget du contrat de jumelage (annexe A3).

Les règles et restrictions applicables à la prestation de ces services sont détaillées dans les sections 4.7 et 5.10 (fourniture des services de traduction et d'interprétation), ainsi que dans la section 7.6 (apports du secteur privé).

5.6. Frais de voyage et indemnités journalières

5.6.1. Frais de voyage

- Les frais de déplacement sont estimés dans le budget et remboursés sur la base des coûts effectivement supportés.
- 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 au prix (fixé par une agence de voyage) du billet de train ou d'avion équivalent selon les règles fixées ci-dessus. S'il n'existe pas de liaison aérienne ou ferroviaire ou si celles-ci ne sont pas appropriées, le déplacement en voiture est remboursé à hauteur de 0,25 EUR par km (utilisation d'un véhicule privé) ou au coût réel (autres cas). Si plusieurs experts partagent un même véhicule, les frais ne seront remboursés qu'une seule fois.
- Quel que soit le moyen de transport retenu (voiture, avion, train, minibus de location, etc...), il doit être financièrement sain et économiquement avantageux.

- La seule exception concerne l'indemnité de voyage mensuelle accordée aux CRJ (cf. annexe A7 au contrat de jumelage), dont le montant est calculé au début du projet et versé tous les mois, sans justificatif.
- Les frais de visa sont remboursables dans le cadre des frais de voyage.

En ce qui concerne les voyages en avion, le tarif le plus bas possible doit être appliqué. Si l'utilisation d'un billet d'avion à tarif réduit nécessite de passer une nuit supplémentaire sur place, l'expert a droit à l'indemnité journalière correspondante, limitée au montant de l'économie réalisée sur le billet d'avion si celle-ci est inférieure à l'indemnité journalière applicable. 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 de l'aéroport de la ville où l'expert doit fournir sa prestation sont considérés comme des transports locaux et sont donc couverts par l'indemnité journalière. Des exceptions sont prévues pour les départs en avion avant 7h00 et pour les arrivées après 22h00, auquel cas une course en taxi peut être facturée séparément. Lorsque la liaison avec l'aéroport nécessite un déplacement interurbain, les règles relatives aux voyages en train sont d'application.

Les frais de déplacement des experts des États membres, y compris du CRJ, au sein du pays bénéficiaire doivent être indiqués et budgétisés séparément. L'utilisation des transports publics est obligatoire chaque fois que cela s'avère possible. En cas de déplacement en voiture, les règles de remboursement définies ci-dessus s'appliquent.

Les experts des États membres qui voyagent en voiture le font sous leur propre responsabilité. Dans le contexte IEVP, 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) ne sont pas admissibles. Dans le contexte IAP, ces coûts sont supportés par l'administration du pays bénéficiaire.

Les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire **au sein** d'un États membres sont remboursables tant sous l'IAP que sous l'IEVP.

5.6.2. Indemnités journalières

- **Experts à court terme**
- Les experts des États membres ont droit à une indemnité journalière (per diem) lorsqu'ils travaillent dans le pays bénéficiaire. Celle-ci couvre leurs frais d'hôtel, de subsistance et de transport local.
- Les barèmes sont communiqués par le siège de la Commission aux points de contact nationaux dans les États membres et le pays bénéficiaire ainsi qu'aux autres parties intéressées. Ils sont basés sur la liste publiée par les Nations unies, disponible sur le site web d'EuropeAid⁴, et peuvent être adaptés aux fins

⁴ http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/

du jumelage. Il s'agit de barèmes maximums: des barèmes moins élevés peuvent également être appliqués.

- Les barèmes sont généralement mis à jour deux fois par an, en janvier et en juillet. **Par conséquent, les barèmes varieront sur la durée du projet en fonction du moment auquel se déroule une mission. Le barème applicable à une mission est celui applicable le premier jour du voyage.**
- Le nombre d'indemnités journalières est calculé en fonction du nombre de **nuits passées en dehors du lieu de travail habituel (les indemnités journalières ne sont pas divisibles).**

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 détachement une allocation de subsistance équivalant à 50 % du barème des indemnités journalières dans le pays bénéficiaire. **Le barème applicable est fixé au moment de la signature du contrat de jumelage pour la durée complète de celui-ci et ne peut être revu.**

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 coûts éligibles pour les activités de formation réalisées dans le pays bénéficiaire sont principalement les honoraires des experts des États membres. Toutefois, les honoraires des experts des États membres présents dans le pays bénéficiaire et dont la tâche ne se limite pas à la formation ne doivent pas être imputés au budget de la formation, mais à celui de la tâche en question: aucuns honoraires ou indemnités journalières supplémentaires ne peuvent être versés en sus des montants déjà budgétisés pour cette tâche.

Parmi les autres coûts éligibles pour les activités de formation figurent:

- les documents et ouvrages de formation;
- les services d'interprétation (cf. section 5.10);
- les déplacements dans le cadre de visites sur le terrain, etc.;

Si tout ou partie de la formation est sous-traitée au secteur privé, l'État membre applique les procédures d'adjudication appropriées telles que décrites à l'annexe A4 et dans la section 7.6 ci-dessous.

Les coûts liés à la participation du personnel du pays bénéficiaire à la formation, notamment les frais de déplacement et les indemnités journalières, sont pris en charge par le pays bénéficiaire.

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

Lorsqu'ils planifient des visites d'étude auprès de l'administration du partenaire de l'État membre, les partenaires de jumelage doivent appliquer les principes suivants que le pouvoir adjudicateur est en droit de détailler:

- rentabilité et bonne gestion financière;
- lien direct entre les objectifs définis dans la fiche de projet et la ou 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 de la ou des visites d'étude;
- évaluation adéquate par les participants du pays bénéficiaire et implication directe dans les activités entreprises dans le cadre de la ou des visites d'étude;
- les visites d'étude dans des pays tiers ne sont pas éligibles.

L'État membre partenaire du jumelage peut aussi proposer un nombre limité de stages administratifs au sein de sa propre administration à l'attention de fonctionnaires sélectionnés du pays bénéficiaire. Ces stages peuvent, en effet, contribuer au renforcement des liens structurels entre les administrations participant au projet de jumelage. Les stages se distinguent des voyages d'étude non seulement par la durée et le nombre de participants, mais aussi par la méthodologie (accompagnement des pairs de l'État membre dans leurs tâches quotidiennes).

Dans le contexte IEVP, les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire de leur capitale vers un État membre ou entre États membres ne sont pas admissibles. Dans le contexte IAP, ces coûts sont supportés par l'administration du pays bénéficiaire.

Les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire au sein d'un État membre sont remboursables tant sous l'IAP que sous l'IEVP.

Les indemnités journalières destinées aux stagiaires du pays bénéficiaire peuvent être financées au titre du projet dans tous les pays. 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 États membres qui dispensent des formations intensives et hautement spécialisées perçoivent des honoraires par stagiaire, ces honoraires sont éligibles. Si ces honoraires incluent l'hébergement et/ou les repas, les montants correspondants doivent être déduits des indemnités journalières payées aux participants de sorte que le montant total versé n'excède pas l'indemnité journalière applicable.

Les frais liés aux experts des États membres (y compris les frais de déplacement, les indemnités journalières et les honoraires des experts) qui accompagnent des visites d'étude dans les États membres ne sont pas éligibles. Ces frais sont couverts par l'indemnité pour «frais de gestion du jumelage» détaillée dans la section 5.8.

Les petits postes de frais occasionnels peuvent être imputés au budget et faire l'objet d'un remboursement au(x) PEM sur la base d'un coût unitaire (**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. Principes généraux

Le budget du contrat de jumelage (annexe A 3) ne peut inclure ni frais d'expertise ni autres redevances correspondant aux travaux effectués ailleurs que dans le PB. Cette règle s'applique quelle que soit la nature des travaux effectués ou des dépenses encourues: préparation ou suivi d'une mission, accompagnement d'une visite d'étude, organisation de séminaires, coordination, gestion logistique (comptabilité), frais généraux ou autres frais accessoires.

En lieu et place de ceci, prenant la forme d'une contribution globale aux coûts découlant de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un projet de jumelage, tous les frais inclus dans le budget pour l'expertise de courte et moyenne durée (y compris les honoraires des chefs de projet de l'État membre) réalisée dans le pays bénéficiaire, sont complétés par une indemnité de **150 % pour les frais de gestion du jumelage**. 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, y compris les frais généraux qui y seraient liés.

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 pour l'institution du partenaire de l'État membre (administration publique ou organisme mandaté) qui met en œuvre le projet.

5.8.2. Bénéficiaire

L'indemnité pour frais de gestion du jumelage est invariablement communiquée par l'État membre partenaire (principal) et payée à ce dernier à titre forfaitaire en même temps que les redevances correspondant aux travaux effectués dans le pays bénéficiaire.

Si le projet de jumelage implique plusieurs États membres, l'État membre partenaire principal est chargé de transférer aux autres partenaires de l'État membre du consortium la totalité ou une partie de l'indemnité pour les frais de gestion du jumelage correspondant à leur participation aux travaux effectués dans le pays bénéficiaire. L'État membre partenaire principal du jumelage peut retenir une part raisonnable de l'indemnité pour frais de gestion du jumelage pour couvrir les travaux et frais supplémentaires liés à 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 principal et l'autre/les autres partenaires de l'État membre impliqué dans le projet définissent des modalités claires et précises à appliquer à cet égard.** Les membres du consortium élaborent cet accord de façon indépendante sans aucun conseil ni interférence de l'administration du pays bénéficiaire ou des services de la Commission.

5.8.3. Présentation du budget

Dans le budget (annexe A 3) et au sein de chaque activité, chaque poste budgétaire correspondant aux frais exposés pour les travaux effectués dans le pays bénéficiaire est immédiatement suivi d'un poste intitulé «indemnité pour frais de gestion du jumelage» et quantifié à 150 % du poste précédent. Ces montants sont indicatifs: le paiement sera basé sur le nombre réel de jours de travail prestés dans l'État bénéficiaire.

5.9. Assistant du conseiller résident de jumelage (CRJ)

Le CRJ doit être aidé par un assistant à temps plein chargé de fournir des services de traduction et d'interprétation sur une base quotidienne et d'effectuer des travaux généraux liés au projet. La nécessité d'un tel assistant ne pourra être écartée que dans des situations très exceptionnelles.

Dans la plupart des cas, les coûts occasionnés par l'assistant du CRJ sont financés par le contrat de jumelage. Il convient de l'indiquer dans le plan de travail du jumelage (annexe A 1 au contrat de jumelage) et les coûts estimés correspondants doivent être inscrits dans le budget du projet (annexe A 3 du contrat de jumelage).

Le pays bénéficiaire peut également envisager de «détacher» l'assistant du CRJ de sa propre administration plutôt que de procéder à un recrutement externe au titre du contrat de jumelage. L'avantage de cette solution est qu'un tel assistant du CRJ dispose de connaissances «internes» de l'administration du pays bénéficiaire. Dans ce cas, les coûts de l'assistant du CRJ ne sont pas inscrits dans le contrat de jumelage.

Les assistants du CRJ financés par le contrat de jumelage ne peuvent avoir été liés, au moins au cours des 6 mois précédant leur recrutement, par une relation contractuelle avec l'administration bénéficiaire.

La procédure de recrutement peut être lancée avant la signature du contrat de jumelage, mais l'assistant du CRJ ne peut pas commencer à travailler et les coûts correspondants ne seront pas éligibles avant la prise d'effet du contrat de jumelage. Trois candidats au minimum doivent être évalués/interviewés.

Le recrutement externe de l'assistant du CRJ doit prendre la forme d'un contrat de service à attribuer et à conclure soit par l'État membre partenaire principal, soit par le pouvoir adjudicateur. L'attribution et la conclusion de ce contrat de service sont régies par les dispositions de l'annexe A4 (procédures de passation de marchés). Dans tous les cas, le choix final de l'assistant revient aux CRJ, cette règle ne pouvant faire l'objet d'aucune exception.

Si l'assistant du CRJ doit être remplacé, une nouvelle procédure de recrutement doit être lancée: il n'est pas permis d'utiliser les résultats de la procédure de recrutement initiale (liste des candidats présélectionnés, par exemple).

5.10. Traduction et interprétation

En principe, le pays bénéficiaire supporte tous les coûts encourus pour la mise en œuvre du projet de jumelage qui ne figurent pas dans le contrat de jumelage (voir la section 5.13). Une exception peut toutefois être faite pour les coûts de traduction et d'interprétation.

Dans ce cas, les frais liés à ces services seront inscrits dans le budget du contrat de jumelage (annexe A3) en rapport avec l'activité pour laquelle ils sont requis. Le plafond de 10 000 EUR par poste budgétaire doit être respecté en cas de services externes, sauf si des plafonds inférieurs sont fixés par le pouvoir adjudicateur dans le pays bénéficiaire.

Les frais de traduction doivent être comptabilisés sur la base des taux applicables dans le pays bénéficiaire.

Les frais d'interprétation peuvent être comptabilisés en utilisant les taux applicables au lieu où est exercée l'activité nécessitant une interprétation. Pour les activités se déroulant dans l'État membre, il peut cependant être économiquement avantageux d'externaliser des services d'interprétation dans le pays bénéficiaire (les frais de déplacement et indemnités journalières pour le ou les interprètes doivent être pris en compte dans la comparaison des coûts). Dans tous les cas, les partenaires de projet sont vivement encouragés à rechercher le meilleur rapport qualité/prix.

Le pouvoir adjudicateur du pays bénéficiaire communiquera la fourchette des tarifs locaux applicable à la traduction et à l'interprétation.

Si le volume de traduction et/ou d'interprétation identifié est très important (voir les sections 4.7.1 et 4.7.2), il peut être envisagé, pour des raisons de rentabilité, de recruter un interprète/traducteur à temps plein ou à temps partiel en plus de l'assistant du CRJ. Les dispositions définies au point 5.9 qui sont applicables au

recrutement des assistants du CRJ financé par le contrat de jumelage sont suivies pour le recrutement de l'interprète/du traducteur.

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. Le matériel éventuellement nécessaire ne doit pas être financé à partir du budget de jumelage. Dans certains cas, l'achat de ce matériel peut être financé en parallèle avec des fonds de l'UE.

Dans tous les cas, c'est au pays bénéficiaire qu'il incombe d'assurer le financement de ce matériel en recourant à la source de financement de son choix et de 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

Le partenaire de jumelage du pays bénéficiaire est seul et entier responsable de la fourniture de l'ensemble de l'équipement de bureau nécessaire pour garantir des conditions de travail optimales pour la mise en œuvre du projet et, en particulier, pour la mission du CRJ.

Le budget du contrat de jumelage ne peut servir à financer l'achat d'équipement de bureau (ordinateurs de bureau, ordinateurs portables, téléphones mobiles, télécopieurs, scanners, graveurs de CD, etc).

Dans des circonstances très exceptionnelles et dûment motivées par écrit, l'achat de petites fournitures essentielles (par exemple, du petit matériel ou équipement de laboratoire) d'une valeur totale de 5 000 EUR maximum peut être financé par le contrat de jumelage de manière à garantir la bonne mise en œuvre du projet. Le pouvoir adjudicateur/l'unité gestionnaire doit évaluer 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 respecter les dispositions de l'annexe A4, et notamment les règles de nationalité et d'origine applicables au programme de l'Union européenne finançant le projet de jumelage.

5.12. Sous-traitants du secteur privé

Lorsque le partenaire d'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, cette activité peut être sous-traitée. Cela pourrait être le cas, par exemple, de la conception ou du développement de logiciels, pour

lesquels la participation d'un spécialiste du secteur privé serait indispensable pour la réalisation du projet de jumelage.

Les partenaires des États membres ne sont pas autorisés à sous-traiter des activités essentielles du projet de jumelage, qui doivent, dans tous les cas, demeurer la prérogative exclusive des acteurs du secteur public des partenaires de l'État membre.

Tous les services à sous-traiter doivent être repris dans le budget du contrat de jumelage (annexe A3), accompagnés de notes indiquant clairement par quelles autorités ces éléments seront externalisés et payés.

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 de leurs notes d'honoraires et ne sont pas admissibles à l'indemnité pour frais de gestion du jumelage.

- La sélection des sous-traitants du secteur privé doit être conforme aux règles et procédures décrites à la section 7.6 et définies à l'annexe A4.
- Toutes les factures et pièces justificatives liées à l'intervention de sous-traitants du secteur privé doivent être conservées pour vérification des dépenses et à des fins d'audit.

5.13. Coûts de jumelage non couverts par l'UE

1. **Tous les projets de jumelage doivent être 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 doivent être supportés par le pays bénéficiaire.
2. ***Au titre de l'IAP, les frais de déplacement des fonctionnaires du pays bénéficiaire de leur capitale vers un État membre ou entre des États membres (par exemple, dans le cadre de visites d'étude), ne sont pas remboursables. Ces frais peuvent être remboursables dans d'autres projets de jumelage⁵.***
3. Les frais de gros matériels nécessaires à la mise en œuvre du projet de jumelage ne doivent pas être couverts par le contrat de jumelage.
4. Le pays bénéficiaire doit mettre toute l'infrastructure professionnelle nécessaire gratuitement à la disposition des experts de l'État membre, et notamment de l'assistant du CRJ. En conséquence, les coûts suivants ne sont pas éligibles au titre du contrat de jumelage:
 - bureau convenablement équipé,

⁵ Dans le contexte IEVP, ces coûts peuvent être remboursables.
Les frais de déplacement des fonctionnaires à l'**intérieur** d'un État membre sont éligibles au titre de l'IAP et de l'IEVP.

- téléphone,
 - service de messagerie électronique,
 - fax,
 - photocopieuses,
 - ordinateur,
 - accès à l'internet,
 - service de secrétariat,
 - locaux pour l'organisation de conférences, de formations et d'ateliers (à l'exception des réunions de lancement et de clôture - voir section 9.4),
 - accès à l'information.
5. Les impôts, taxes et droits, dont la TVA, ne sont pas éligibles au titre du contrat de jumelage, sauf si le partenaire de l'État membre peut démontrer qu'il ne peut être exempté ou remboursé et à condition que le programme de l'Union européenne finançant le contrat de jumelage autorise le remboursement de ces taxes (voir l'article 14.2 de l'annexe A2).
- Quant à la TVA perçue sur les dépenses encourues dans le pays bénéficiaire, un mécanisme est en place, dans certains pays bénéficiaires, avec le ministère des finances local pour régler cette question. Les partenaires des États membres sont invités à bien se renseigner avant d'entreprendre des achats pouvant impliquer le paiement de la TVA ou de tous autres impôts, taxes et droits.
6. Les honoraires des experts des États membres ou toutes autres dépenses liées aux experts de l'État membre effectuées en dehors du pays bénéficiaire ne sont pas éligibles au titre du contrat de jumelage. Ces coûts sont censés être couverts par l'indemnité pour frais de gestion du jumelage.

Les fonds de l'UE ne peuvent servir à financer les coûts de fonctionnement du pays bénéficiaire. Afin d'assurer la viabilité à long terme du projet de jumelage et la compatibilité des systèmes mis en place 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 (à propos de la viabilité, voir la section 9.2).

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 huit mois.

Le CRJ devra être en place dans le mois qui suit la notification de la signature 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'État membre sont dès lors organisées et mises en œuvre par le chef de projet. De même, les activités du pays bénéficiaire 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 pays bénéficiaire, activités préparatoires et rédaction de rapports sur la substance, accompagnement de stages ou de visites d'étude, organisation de formations dans un État membre, gestion logistique et financière, coordination entre les partenaires de l'État membre, 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'État membre 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 des résultats obligatoires. 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 délégation de l'UE/l'ECFC/l'UG du **deuxième rapport intérimaire trimestriel** (cf. section 6.4), une évaluation est **systématiquement** entreprise. Cette évaluation sera menée par:

- la délégation de l'UE dans les pays bénéficiaires IAP sous gestion centralisée;
- la délégation de l'UE et l'ECFC dans les pays bénéficiaires IAP sous gestion décentralisée avec contrôle ex ante;
- l'UG en coordination avec la délégation de l'UE, le cas échéant, dans les pays bénéficiaires IAP sous gestion décentralisée sans contrôle ex ante et dans les pays bénéficiaires IEVP.

L'évaluation sera menée en consultation avec les partenaires et devra également être examinée lors des réunions trimestrielles du comité de pilotage établi pour chaque projet de jumelage. Le comité se compose des chefs de projet (État membre, principal et junior et administration bénéficiaire), des CRJ et de représentants de l'unité gestionnaire et de la délégation de l'UE. La désignation de tout observateur au comité de pilotage doit être approuvée par le pouvoir adjudicateur. L'état d'avancement du projet sera examiné, la réalisation des retombées et des résultats obligatoires sera vérifiée et les actions à entreprendre au cours du trimestre suivant seront étudiées. Le comité de pilotage du projet examinera également le projet de rapport trimestriel qui lui aura été soumis à l'avance et proposera des corrections.

De manière générale, l'évaluation 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 du projet 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 pays bénéficiaire, l'État membre et la délégation de l'UE/l'ECFC (IAP sous gestion centralisée/décentralisée avec contrôle ex ante);
- le pays bénéficiaire, l'État membre et l'UG en coordination avec la délégation de l'UE, le cas échéant (IAP sous gestion décentralisée sans contrôle ex ante et IEVP).

À cette fin, des réunions mensuelles devraient être organisées entre la délégation de l'UE/l'ECFC/l'UG, les ministères du pays bénéficiaire concernés par les projets de jumelage et les CRJ.

- Le chef de projet de l'État membre devra soumettre les rapports officiels requis; le chef de projet du pays bénéficiaire sera pleinement impliqué dans ce processus et sera tenu de cosigner ces rapports (voir la section 6.4)
- La mise en œuvre adéquate des projets de jumelage pourra être évaluée par des organismes de contrôle mis en place par les programmes concernés de l'UE, afin d'examiner les résultats et les réalisations du projet par rapport aux prévisions du plan de travail.

6.4. Exigences en matière de rapports sur le projet

6.4.1. Exigences en matière de rapports

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 le projet lui-même et les projets 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 programme 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.

L'État membre partenaire principal est tenu de rédiger des **rapports intermédiaires trimestriels** et un **rapport final**. **Le chef de projet de l'État membre est chargé de soumettre ces rapports à l'autorité concernée.** Le chef de projet du pays bénéficiaire doit être pleinement impliqué dans le processus d'établissement de rapports et doit disposer de suffisamment de temps pour faire part de ses observations. Le chef de projet du pays bénéficiaire doit également cosigner chaque rapport avant sa présentation par le chef de projet de l'État membre.

Les rapports intermédiaires trimestriels et le rapport final comporteront un volet thématique et un volet financier. Ils sont rédigés par le chef de projet de l'État membre qui doit d'abord les soumettre à son homologue dans le pays bénéficiaire pour (éventuel) commentaire et cosignature avant de les transmettre officiellement à l'autorité désignée. Les rapports doivent refléter le point de vue personnel du chef de projet sur l'état d'avancement du projet de jumelage, mais ils se fonderont aussi sur les informations contenues dans les rapports qui lui sont fournis par le CRJ, le pays bénéficiaire et d'autres sources (experts de l'État membre, formation et séminaires, etc.) et refléteront ces informations. Il est essentiel que le pays bénéficiaire soit pleinement impliqué dans l'élaboration de chaque rapport afin de s'assurer qu'il est bien au courant des progrès réalisés dans le cadre du projet.

Les rapports doivent être transmis selon les modalités ci-après.

Rapports à soumettre à:	<i>IAP centralisé / décentralisé avec contrôle ex ante</i>	<i>IAP décentralisé sans contrôle ex ante</i>	<i>IEVP (centralisé)</i>	<i>IEVP (décentralisé)</i>
<i>Délégation de l'UE</i>	<i>X</i>	<i>Copie</i>	<i>X</i>	<i>Copie</i>
<i>Unité gestionnaire/unité gestionnaire du programme</i>	<i>X (ECFC)</i>	<i>X</i>	<i>Copie</i>	<i>X</i>

Les rapports doivent être examinés au sein des comités de pilotage trimestriel convoqués par le pouvoir adjudicateur en accord avec le CRJ. Ils doivent contenir au minimum les informations détaillées dans les sections suivantes. Si ces obligations minimales ne sont pas remplies, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de revoir ou de suspendre le financement du projet de jumelage, après approbation préalable de la présente décision par le siège de la Commission.

Les rapports doivent être soumis dans les délais précisés ci-dessous. Ils sont réputés approuvés par le pouvoir adjudicateur en l'absence de réaction dans les 45 jours à compter de leur présentation.

Sans préjudice des dispositions de la présente section concernant les exigences en matière de rapports sur le projet, aux fins des procédures de paiement, la période de rapport à prendre en considération correspond à 12 mois de mise en œuvre.

Des modèles de rapport sont disponibles à l'annexe C4 du manuel.

6.4.2. Rapports intérimaires trimestriels

Pendant toute la durée du projet de jumelage, les chefs de projet rédigeront **tous les trois mois**, à compter de la date de notification de la signature/de l'aval du contrat de jumelage, des **rapports intérimaires trimestriels**.

En règle générale, le premier rapport intérimaire trimestriel couvre une période de mise en œuvre du projet de moins de trois mois, étant donné que l'arrivée du CRJ dans le pays bénéficiaire et le début du calendrier des travaux ne coïncident pas avec la date de notification.

Les rapports intérimaires trimestriels doivent être communiqués dans le mois suivant le trimestre considéré: le premier rapport intérimaire trimestriel doit être présenté au cours du quatrième mois suivant la date de notification du contrat de jumelage.

Les rapports intérimaires 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 actualisées 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 intermédiaires doit justifier les dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétisées. Il convient de joindre une liste détaillée reprenant toutes les dépenses exposées pendant la période couverte par le rapport et reprenant pour chacune d'entre elles l'intitulé/la description, le montant en monnaie locale et en euros, le poste budgétaire correspondant et la référence du document justificatif.

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 (plan de travail) du projet de jumelage, telle qu'elle est définie à l'article 2 des conditions particulières du contrat de jumelage. Ceci implique que le rapport final, la demande de paiement final 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.

Le rapport final 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; et une indication des objectifs, de la finalité et des résultats obligatoires du projet de jumelage;
- le processus de mise en œuvre: 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 et 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 fournit pas de rapport final au pouvoir adjudicateur à la date limite indiquée ci-dessus et s'il ne fournit pas de justification écrite acceptable et suffisante pour expliquer les raisons qui l'ont empêché de respecter cette obligation, le pouvoir adjudicateur 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 (voir annexe A2 du contrat de jumelage), et récupérer les montants non justifiés déjà payés au partenaire de l'État membre.

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 élaboré et approuvé de manière suffisamment détaillée avant le début du projet de jumelage, de manière à pouvoir motiver objectivement le financement demandé. Du fait du grand nombre d'activités différentes qu'il implique, un projet de jumelage est toutefois exposé aux imprévus les plus divers et peut nécessiter une adaptation au cours de sa mise en œuvre. Une certaine souplesse s'impose donc. **Les modifications apportées aux résultats obligatoires doivent être exceptionnelles et dûment justifiées et ne doivent pas être en contradiction avec les dispositions des décisions de financement respectives.**

Les modifications au contrat de jumelage ne sont pas applicables rétroactivement.

Il convient de rappeler 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 normales, 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) Modifications générales

Deux procédures s'appliquent:

A. Avenants

Les modifications importantes à un contrat de jumelage doivent faire l'objet d'un avenant signé par l'administration de l'État membre et celle du pays bénéficiaire; elles doivent être approuvées au préalable par l'UG/UGP (le cas échéant) ou la délégation de l'UE (jumelage dans le contexte IAP, avant délégation du pouvoir de gestion sans contrôle ex ante, et jumelage dans le contexte IEVP, dans un cadre de gestion centralisée).

Un avenant formel est requis pour les modifications suivantes à un contrat de jumelage:

- ***Dans le contexte IAP:*** modification de l'acquis de l'UE en rapport avec le projet / **Dans le contexte IEVP:** modification du domaine de coopération pertinent avec l'UE et l'acquis de l'UE en rapport avec le projet. (article 2 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 du contrat et de la période de mise en œuvre de l'action (article 2 du contrat de jumelage);
- modification des résultats obligatoires à atteindre et des critères de référence à satisfaire (articles 3 et 4 du plan de travail). (les modifications concernant les moyens utilisés pour la mise en œuvre du projet, le calendrier et les dates ainsi que l'identité des experts «court terme» des États membres ne requièrent pas d'avenant);
- modification de l'identité des chefs de projet de l'État membre partenaire principal et du pays bénéficiaire et du CRJ;
- réaffectations dépassant 25 % du budget total de jumelage (voir ci-dessous)⁶.

⁶ Le budget global d'un projet de jumelage ne peut pas être majoré.

Dans le contexte IAP, l'avis contraignant du comité de pilotage au siège sera demandé sur les modifications proposées susmentionnées, sauf sur celles ayant trait au chef de projet du pays bénéficiaire ou aux réaffectations budgétaires dépassant 25 %.

Un avenant n'est pas nécessaire en cas de suspension ou de reprise de la mise en œuvre et/ou du financement du contrat de jumelage, ou de résiliation de ce dernier⁷. Les décisions de suspension et de reprise de la mise en œuvre et/ou du financement du contrat de jumelage, ou de résiliation de ce dernier, doivent être notifiées aux parties concernées énumérées à l'article 5 des conditions particulières (annexe A).

Lorsqu'une suspension est levée, un avenant peut être exigé pour proroger le contrat et, le cas échéant, adapter le contrat de jumelage aux nouvelles conditions de mise en œuvre⁸. La période de mise en œuvre prolongée ne peut toutefois aller au-delà de la phase de mise en œuvre opérationnelle de la convention de financement en vertu de laquelle le contrat de jumelage est financé (lorsqu'il existe une convention de financement).

Dans le contexte IAP, la décision de suspension ou de résiliation du contrat de jumelage exige que la délégation de l'UE (dans le cas d'une gestion centralisée ou après délégation du pouvoir de gestion avec contrôle ex ante) ou l'unité gestionnaire (après délégation du pouvoir de gestion sans contrôle ex ante) demande un avis contraignant au siège de la Commission (comité de pilotage).

Dans le contexte IEVP, lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas la Commission européenne, la décision de suspendre ou de résilier le contrat de jumelage exige l'approbation préalable de la délégation de l'UE.

B. Lettres d'accompagnement

Si les modifications souhaitées ne concernent pas l'un des points énumérés sous A ci-dessus, une lettre d'accompagnement peut suffire, notamment lorsque:

- les modifications n'affectent pas le but essentiel du projet, comme expliqué ci-dessus;
- les modifications portent sur des réaffectations inférieures à 25 % du budget total du jumelage⁹;
- les modifications concernent l'identité des experts des États membres et le chef de projet junior.

Les deux chefs de projet (État membre et pays bénéficiaire) peuvent décider de manière autonome et conjointe de l'envoi d'une lettre d'accompagnement, à condition que les principes décrits à la présente section, ainsi que les règles du jumelage soient respectés. Ils officialisent la modification dans une lettre d'accompagnement qui est jointe au contrat de jumelage et entérine les modifications et qui est signée

⁷ Ces questions sont régies par l'article 7, paragraphe 2, point 3, des conditions particulières (annexe A du contrat de jumelage) et par les articles 11 et 12 des conditions générales (annexe 2 du contrat de jumelage).

⁸ Article 11, paragraphe 10, des conditions générales (annexe A2 du contrat de jumelage).

⁹ Le budget global d'un projet de jumelage ne peut pas être majoré.

conjointement par les chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire. Le chef de projet de l'État membre peut toutefois mandater le CRJ pour signer les lettres d'accompagnement en son nom. La lettre d'accompagnement est adressée au pouvoir adjudicateur.

La lettre d'accompagnement dûment signée doit être notifiée à l'aide d'un moyen de communication sûr, de sorte que son expédition puisse être prouvée en cas de litige.

<i>Lettres d'accompagnement (ordres administratifs) à notifier à:</i>	<i>IAP centralisé</i>	<i>IAP décentralisé avec contrôle ex ante</i>	<i>IAP décentralisé sans contrôle ex ante</i>	<i>IEVP (centralisé)</i>	<i>IEVP (décentralisé)</i>
<i>DÉLÉGATION DE L'UE</i>	X	X		X	<i>Copie</i>
<i>UNITÉ GESTIONNAIRE</i>		X ECFC	X	<i>Copie</i>	X

Toute modification doit être notifiée avant de pouvoir s'appliquer ou d'être mise en œuvre: les modifications ne deviendront effectives que 48 heures (deux jours ouvrables) après la date de notification de la lettre d'accompagnement. Dans des cas dûment justifiés et en accord avec le pouvoir adjudicateur, le délai peut être ramené à 24 heures. Les frais exposés avant la notification de la lettre d'accompagnement ne sont pas éligibles et ne sont pas remboursés.

Dans le contexte IAP, sont également considérés comme des lettres d'accompagnement les documents fournissant tous les détails sur les activités et leurs coûts budgétisés («lettres d'accompagnement opérationnelles», voir sections 3.8, 4.1 et 5.1.1.1 et l'annexe C15). Compte tenu de leur importance pour la mise en œuvre du projet, ils doivent être signés par les deux chefs de projet, sans possibilité de délégation au CRJ. La première lettre d'accompagnement opérationnelle est signée et approuvée en même temps que le contrat. Pour les lettres d'accompagnement opérationnelles suivantes, une copie dûment signée sera notifiée à l'aide d'un moyen de communication sûr comme le montre le tableau ci-dessus. La mise en œuvre peut débuter à partir du sixième jour ouvrable suivant la date d'expédition, sauf si l'institution destinataire émet des commentaires ou des réserves. Si des modifications sont requises, la version modifiée, signée par les deux chefs de projet, sera à nouveau notifiée; les mêmes conditions que pour la notification originale s'appliquent.

(2) Modifications ayant une incidence budgétaire

Les principes suivants s'appliquent à toutes les modifications budgétaires, quelle que soit leur incidence:

- Le budget global d'un projet de jumelage ne peut pas être majoré: il faut limiter ou supprimer une activité ou des activités existantes pour en introduire ou en financer une ou des nouvelles.

- Les coûts 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 aller à l'encontre de 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; le fait que des fonds soient disponibles (grâce aux économies réalisées dans le cadre d'activités existantes ou à la suite de leur suppression) ne constitue pas une justification suffisante pour introduire de nouvelles activités et/ou pour prolonger la période d'exécution du contrat de jumelage.
- Les contrats de jumelage ne peuvent être modifiés que pendant la période d'exécution du contrat.
- Les modifications ne sont pas applicables rétroactivement. Le budget doit être réaffecté par avenant ou par lettre d'accompagnement avant qu'une nouvelle activité puisse être mise en œuvre. Les coûts liés à des activités mises en œuvre avant l'entrée en vigueur de l'avenant ou de la lettre d'accompagnement correspondant(e) ne sont pas éligibles et ne sont pas remboursés.

Modifications budgétaires spécifiques au moyen d'avenants:

Les modifications apportées au budget sont résumées après chaque lettre d'accompagnement. Lorsque le montant total cumulé des modifications atteint 25 % du budget total, toute autre modification (indépendamment de sa taille) requiert un avenant au contrat de jumelage. Suite à cet avenant, des modifications budgétaires peuvent à nouveau être introduites au moyen de lettres d'accompagnement, jusqu'à ce que le montant total correspondant aux nouvelles modifications atteigne 25 % du budget total.

Modifications budgétaires spécifiques au moyen de lettres d'accompagnement:

Tant que les réaffectations budgétaires des dotations restent inférieures à un montant total cumulé n'excédant pas 25 % du budget total du contrat de jumelage, ces modifications peuvent être apportées au moyen de lettres d'accompagnement. En d'autres termes, toutes les modifications budgétaires effectuées sont additionnées jusqu'à ce que le seuil de 25 % du budget total du contrat de jumelage soit atteint. La modification budgétaire par laquelle le seuil de 25 % est atteint requiert un avenant. Suite à cet avenant, des modifications budgétaires peuvent à nouveau être introduites au moyen de lettres d'accompagnement, jusqu'à ce que le montant total cumulé correspondant aux nouvelles modifications atteigne de nouveau 25 % du budget total du contrat de jumelage.

Région	Signataires de l'avenant ¹⁰	Avenant à soumettre à:	Qui décide de quoi?	Approbation de l'avenant
IAP centralisé	L'avenant est rédigé et signé conjointement par les signataires du contrat de jumelage (qui peuvent déléguer ce pouvoir aux chefs de projet).	L'avenant est soumis à l'approbation de la délégation de l'UE .	La délégation de l'UE a le droit d'accepter ou de refuser d'avaliser des avenants au nom de la Commission. Elle doit demander un avis contraignant du siège de la Commission (comité de pilotage) avant d'approuver des avenants concernant: des modifications apportées aux résultats obligatoires; une modification de l'administration de l'État membre ou de l'organisme mandaté; un retrait, un ajout ou un changement d'État membre partenaire; un changement de chef de projet de l'État membre; un changement de CRJ; une modification de la durée légale. Les avenants introduisant des modifications budgétaires lorsque le seuil de 25 % du budget total est atteint, sont approuvés ou refusés par la délégation de l'UE, sans renvoi au comité de pilotage au siège.	Suite à l'avis positif du siège de la Commission (comité de pilotage) si nécessaire, la délégation de l'UE accepte l'avenant et le notifie aux parties. L'avenant entre en vigueur à la date de sa notification par la délégation de l'UE. Les avenants sont établis en trois exemplaires: un pour l'administration de l'État membre, un pour l'administration du pays bénéficiaire et un pour la délégation de l'UE.
IAP décentralisé avec contrôle ex ante	L'avenant est rédigé et signé conjointement par les signataires du contrat de jumelage (qui peuvent déléguer ce pouvoir aux chefs de projet).	L'avenant est soumis à l'approbation de la délégation de l'UE et de l' ECFC .	La délégation de l'UE a le droit d'accepter ou de refuser d'avaliser des avenants au nom de la Commission. Elle doit demander un avis contraignant du siège de la Commission (comité de pilotage) avant d'approuver des avenants concernant: des modifications apportées aux résultats obligatoires; une modification de l'administration de l'État membre ou de l'organisme mandaté; un retrait, un ajout ou un changement d'État membre partenaire; un changement de chef de projet de l'État membre; un changement de CRJ; une modification de la durée légale. Les avenants introduisant des modifications budgétaires lorsque le seuil de 25 % du budget total est atteint, sont approuvés ou refusés par la délégation de l'UE, sans renvoi au comité de pilotage au siège.	Suite à l'avis positif du siège de la Commission (comité de pilotage), si nécessaire, la délégation de l'UE demande l'approbation écrite de l'avenant par l'ECFC puis le notifie aux parties. L'avenant entre en vigueur à la date de sa notification par l'ECFC. Les avenants sont établis en quatre exemplaires: un pour l'administration de l'État membre, un pour l'administration du pays bénéficiaire, un pour la délégation de l'UE et un pour l'ECFC.
IAP décentralisé sans contrôle ex ante	L'avenant est rédigé et signé conjointement par les signataires du contrat de jumelage (qui peuvent déléguer ce pouvoir aux chefs de projet).	L'avenant est soumis à l'approbation de l' unité gestionnaire .	L' unité gestionnaire 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: des modifications apportées aux résultats obligatoires; une modification de l'administration de l'État membre ou de l'organisme mandaté; un retrait, un ajout ou un changement d'État membre partenaire; un changement de chef de projet de l'État membre; un changement de CRJ; une modification de la durée légale. Les avenants introduisant des modifications budgétaires lorsque le seuil de 25 % est atteint, sont approuvés ou refusés par l'UG, sans renvoi au comité de pilotage au siège de la Commission.	Suite à l'avis positif du siège de la Commission (comité de pilotage), le cas échéant, l' unité gestionnaire notifie l'approbation à l'administration de l'État membre et à celle du pays bénéficiaire en leur envoyant leur demande portant l'autorisation signée de l'unité gestionnaire. L'avenant entre en vigueur à la date de sa notification par l'unité gestionnaire. Les avenants sont établis en trois exemplaires: un pour l'administration de l'État membre, un pour l'administration du pays bénéficiaire et un pour l'unité gestionnaire.
IEVP	L'avenant est rédigé et signé par les signataires du contrat de jumelage: ceux-ci peuvent donner autorité aux chefs de projet pour signer tout avenant en leur nom.	L'avenant est soumis à l'approbation du pouvoir adjudicateur, avec copie à la délégation de l'UE (décentralisé) ou à l'UGP (centralisé).	Le pouvoir adjudicateur peut accepter ou refuser la signature de l'avenant. Lorsque la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur, elle a le droit d'accepter ou de refuser d'avaliser l'avenant.	<i>Gestion centralisée</i> Dès qu'elle a signé l'avenant, la délégation de l'UE (= pouvoir adjudicateur) notifie l'approbation à l'administration de l'État membre et à celle du pays bénéficiaire en leur envoyant leur demande portant l'autorisation signée par elle. <i>Gestion décentralisée</i> Une fois l'avenant signé par la délégation de l'UE (= pouvoir adjudicateur), l'UGP notifie l'approbation à l'administration de l'État membre et à celle du pays bénéficiaire en leur envoyant leur demande portant l'autorisation signée par elle. Dans les deux cas (gestion centralisée et décentralisée): - l'avenant entre en vigueur à la date de sa notification par le pouvoir adjudicateur; - les avenants sont établis en quatre exemplaires: un pour l'administration de l'État membre, un pour l'administration du pays bénéficiaire, un pour l'UGP et un pour la délégation de l'UE.
¹⁰ Si le chef de projet de l'État membre peut mandater le CRJ pour signer les lettres d'accompagnement standard, il ne peut le faire pour la signature des avenants, ou des lettres d'accompagnement.				

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 pays bénéficiaire et l'État membre 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 gestionnaire peuvent, de leur propre initiative ou à l'initiative du pays bénéficiaire ou de l'État membre seul, proposer de reconsidérer le financement du contrat de jumelage. Dans ce cas, la Commission et/ou l'unité gestionnaire propose aux signataires une révision du contrat de jumelage 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 de la période de mise en œuvre 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 (pays bénéficiaire ou État membre) peut résilier à tout moment le contrat de jumelage 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 son unité gestionnaire. 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 délégation du pouvoir de gestion sans contrôle ex ante et IEVP centralisé) ou l'UG avec l'accord de la Commission (IAP après délégation du pouvoir de gestion sans contrôle ex ante, 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 le partenaire de l'État membre 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 le pouvoir adjudicateur responsable. Si le pouvoir adjudicateur 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 gestionnaire l'ensemble de la sous-traitance au secteur privé dépassant ce plafond, moyennant l'accord préalable de la délégation de l'UE, le cas échéant.
- À l'exception du premier préfinancement qui est déclenché par la notification de la signature du contrat, tous les paiements sont subordonnés à la présentation d'une demande de paiement.
- Les demandes de paiement doivent porter la signature originale du chef de projet de l'État membre.
- Les paiements à charge des programmes de l'UE s'effectuent en euros. Les frais encourus 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/contracts_grants/info_contracts/inforeuro/inforeuro_fr.cfm, **applicable au mois durant lequel la dépense aura été encourue**. Aucune compensation ne sera accordée pour les fluctuations des taux de change qui interviendraient entre la date à laquelle la dépense a été encourue et celle de son remboursement par l'organisme payeur. Celui-ci couvre ses propres frais bancaires et le bénéficiaire couvre les siens.
- Les paiements sont effectués dans un délai de 30 jours suivant la notification du contrat pour le préfinancement initial et dans un délai de 60 jours à compter de la réception de la demande pour les éventuels paiements suivants. Dans le cas d'un consortium d'États membres ou lorsque la Commission n'est pas le pouvoir

adjudicateur, le délai de 60 jours est porté à 90 jours. Ce délai peut être prolongé en cas de contestation des services qui font l'objet du paiement. Les délais de paiement mentionnés ci-dessus ne comprennent 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CENTRALISE: DELEGATION DE L'UE ➤ DECENTRALISE AVEC CONTROLE EX ANTE: ENTITE CENTRALE DE FINANCEMENT ET DE CONTRAT ➤ DECENTRALISE SANS CONTROLE EX ANTE: UNITE GESTIONNAIRE
IEVP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DECENTRALISE AVEC CONTROLE EX ANTE PAR LA DELEGATION: MINISTERE DE TUTELLE OU DELEGATION ➤ CENTRALISE/DECONCENTRE: DELEGATION DE L'UE

7.2. Procédure de paiement

L'article 15 des conditions générales (annexe A2) du contrat de jumelage est applicable. L'option 2 est suivie en cas de jumelage standard, l'option 1 en cas de jumelage léger. La procédure appliquée pour les paiements en cas de jumelage léger est détaillée à la section 8.5.5.

En ce qui concerne le jumelage standard, l'organisme payeur effectuera les versements à l'État membre de la manière suivante:

- **Un préfinancement égal à 100 %** du budget du contrat de jumelage correspondant aux douze premiers mois de la période de mise en œuvre mentionnée à l'article 2 des conditions particulières tel que financé par des fonds de l'UE, dans les 30 jours suivant la notification de la signature du contrat de jumelage (voir section 3.11).

Le budget (à l'exclusion des imprévus et services fournis par le secteur privé en cas de sous-traitance par le pouvoir adjudicateur) sera divisé par le nombre de mois que doit durer la période de mise en œuvre, puis multiplié par douze. Par exemple, un projet doté d'un budget de 950 000 EUR, y compris une réserve pour imprévus de 2,5 %, pour une période de mise en œuvre de vingt mois génère un préfinancement initial calculé comme suit:

$950\,000 \text{ EUR} - 23\,750 \text{ EUR (2,5\% pour imprévus)} = 926\,250 \text{ EUR} / 20 \text{ (mois de mise en œuvre)} = 46\,312,5 \text{ EUR} \times 12 = 555\,750 \text{ EUR}.$

- **Un deuxième préfinancement égal à 100 %** du budget du contrat de jumelage correspondant à la période suivante de 12 mois de mise en œuvre. Lorsque la période de mise en œuvre restante a une durée de 18 mois maximum, le deuxième préfinancement la couvre entièrement. Étant donné que le chef de projet de l'État membre a une obligation générale de présenter des rapports intermédiaires

trimestriels (voir section 6.4.2), le rapport présenté à la fin de la première période de 12 mois (quatrième rapport intérimaire trimestriel) servira de base pour le calcul du second préfinancement. Si le quatrième rapport intérimaire trimestriel indique que la part des dépenses réellement encourues est inférieure à 70 % du préfinancement initial, le deuxième préfinancement est réduit du montant correspondant à la différence entre les 70 % du préfinancement initial et la part des dépenses réellement encourues.

Selon l'exemple ci-dessus, si les dépenses encourues s'élèvent à 389 025 EUR (70% de 555 750 EUR) ou plus, le deuxième préfinancement s'élèvera à 46 312,5 EUR x 8 (reste de la période de mise en œuvre) = 370 500 EUR. Si les dépenses encourues sont inférieures à 70 %, le calcul suivant s'applique:

Premier préfinancement: 555 750 EUR

70 % du premier préfinancement: 389 025 EUR

Dépenses réellement encourues: 350 000 EUR

Deuxième préfinancement théorique: 370 500 EUR

Deuxième préfinancement calculé: 370 500 EUR – (389 025 EUR– 350 000 EUR)
= 331 475 EUR

- En ce qui concerne les **nouveaux préfinancements**, on applique les mêmes procédures que pour le deuxième préfinancement, en tenant compte des différentes périodes couvertes par le rapport.

Le chef de projet de l'État membre peut présenter une demande de préfinancement avant la fin de chaque période de 12 mois si les dépenses réellement encourues sont supérieures à 70 % du dernier paiement reçu et à 100 % de tout paiement reçu avant le dernier. Dans ce cas, la période de rapport suivante recommence à courir à partir de la date d'expiration de la période couverte par la demande de versement.

La valeur cumulée du premier paiement de préfinancement et des suivants ne peut excéder 90 % du budget total du contrat de jumelage, comme prévu à l'article 3.2 des conditions particulières, diminué du montant de la réserve pour imprévus non encore réaffecté.

Pour tout préfinancement suivant le premier, le chef de projet de l'État membre doit introduire une demande de paiement en utilisant le modèle joint en annexe A5 au contrat de jumelage, accompagnée d'un rapport rédigé conformément à la section 6.4 du présent manuel et d'un budget prévisionnel pour la période de rapport suivante. En pratique, une demande de paiement peut être soutenue par le dernier rapport intérimaire trimestriel comportant toutes les informations et données a posteriori nécessaires et par l'annexe A3 du contrat de jumelage (actualisé en cas de modification).

- **Paiement final** correspondant au solde final. Lorsque le projet de jumelage est terminé et sous réserve de l'approbation du rapport final du projet démontrant que les résultats obligatoires ont été atteints, le chef de projet de l'État membre peut soumettre sa demande de paiement final, en même temps que son dernier rapport financier accompagné du rapport de vérification des dépenses.

Les paiements de tous les préfinancements suivant le premier et le paiement final s'effectuent dans un délai de 60 jours à compter de la réception de la demande par le pouvoir adjudicateur. Le délai d'exécution de ces paiements est porté à 90 jours si le projet de jumelage est mis en œuvre par un consortium d'États membres ou si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur.

Le pouvoir adjudicateur peut suspendre les délais pour les paiements conformément à l'article 15.5 de l'annexe A2 du contrat de jumelage (conditions générales).

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

7.3. Le rapport de vérification des dépenses

Le rapport financier final doit être accompagné d'un rapport de vérification des dépenses établi par un auditeur agréé ou choisi par le pouvoir adjudicateur et visé à l'article 5.2 du contrat de jumelage. L'auditeur doit certifier que toutes les transactions facturées par l'État membre partenaire du 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'État membre n'est pas en mesure de fournir un rapport de vérification des dépenses à l'appui de sa demande de paiement final, 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'État membre de soumettre les justificatifs originaux au pouvoir adjudicateur au moment de demander le paiement. Si le pouvoir adjudicateur 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 le rapport de vérification des dépenses, telles qu'elles sont définies à l'article 15.7 des conditions générales, s'appliquent.

7.4. Services rendus et documentation à l'appui de demandes de paiement

7.4.1. Aval par le bénéficiaire des services fournis

Sur la base des justificatifs détaillés conformément à la ventilation des frais figurant dans le budget (annexe A3 du contrat de jumelage et lettres d'accompagnement opérationnelles dans le contexte IAP), le chef de projet de l'État membre 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'ECFC/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 contexte 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 de l'UE (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 à l'appui des demandes de paiement

L'État membre partenaire de jumelage 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 (voir annexe C10), 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 de l'UE 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, l'Office européen de lutte antifraude (OLAF), les services compétents de la Commission, les représentants de l'ECFC 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, de l'Office européen de lutte antifraude (OLAF), de 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. Audit

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 antifraude (OLAF) et d'autres services de la Commission;
- des vérifications ponctuelles ordonnées par la Cour des comptes.

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 de l'Union européenne 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 antifraude (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 pays bénéficiaire et l'État membre accepteront que la Commission européenne, l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) et la Cour des comptes 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 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 des résultats obligatoires. Cela implique que des apports sous forme d'équipements ou de services ne doivent être prévus 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.

Les apports exceptionnels du secteur privé font en principe l'objet d'appels d'offres lancés par le ou les partenaires de l'État membre, qui applique(nt) les dispositions décrites à l'annexe A4 du contrat de jumelage.

Lorsque le ou les partenaires de l'État membre est/sont un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés, il(s) doit(vent) appliquer les dispositions pertinentes de ces textes, de préférence aux règles énoncées aux sections 3 à 7 de l'annexe A4 du contrat de jumelage.

Lorsque le ou les partenaires de l'État membre n'est/ne sont pas un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés, il(s) doit(vent) appliquer les règles énoncées aux sections 3 à 7 de l'annexe A4 du contrat de jumelage.

Dans les deux cas, les principes généraux et règles de nationalité et d'origine énoncés aux sections 1 et 2 de l'annexe A4 du contrat de jumelage restent applicables.

Voici un aperçu des règles applicables:

A. Fournitures

A.1. valeur égale ou inférieure à 5 000 EUR par projet de jumelage:

Lorsque le ou les partenaires de l'État membre est/sont un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés, il(s) doit(vent) appliquer les dispositions pertinentes de ces textes, dans le respect des règles et principes énoncés aux sections 1 et 2 de l'annexe A4 du contrat de jumelage.

Lorsque le ou les partenaires de l'État membre n'est/ne sont pas un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés, il(s) peut(vent) utiliser ses/leurs propres procédures, dans le respect des règles et principes énoncés aux sections 1, 2 et 3 de l'annexe A4 du contrat de jumelage.

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

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

Ce type d'investissement NE DOIT PAS être financé au moyen du contrat de jumelage. Il peut être mentionné dans le budget (annexe A3 du contrat de jumelage), mais uniquement pour signifier l'engagement du pays bénéficiaire à mettre le matériel concerné à la disposition du projet.

Exemples: équipements de mesure pour les contrôles de la qualité de l'air, instruments de contrôle vétérinaire.

B. Prestations de services

En dépit du fait que l'annexe A4 du contrat de jumelage mentionne séparément la passation de marchés de services d'un montant maximal de 10 000 EUR et de 60 000 EUR, les procédures à appliquer dans le cadre du jumelage sont en fait les mêmes. Elles changent au-delà du plafond de 60 000 euros.

B.1. valeur égale ou inférieure à 60 000 EUR par poste budgétaire:

Lorsque le ou les partenaires de l'État membre est/sont un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés, il(s) doi(ven)t appliquer les dispositions pertinentes de ces textes, dans le respect des règles et principes énoncés aux sections 1 et 2 de l'annexe A4 du contrat de jumelage.

Le ou les partenaires de l'État membre qui n'est/ne sont pas un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés peu(ven)t utiliser ses/leurs propres procédures, dans le respect des règles et principes énoncés aux sections 1, 2 et 3 de l'annexe A4 du contrat de jumelage. 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 60 000 EUR par poste budgétaire:

Lorsque le ou les partenaires de l'État membre est/sont un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés, il(s) doi(ven)t appliquer les dispositions pertinentes de ces textes, dans le respect des règles et principes énoncés aux sections 1 et 2 de l'annexe A4 du contrat de jumelage.

Lorsque le ou les partenaires de l'État membre n'est/ne sont pas un pouvoir adjudicateur et/ou une entité adjudicatrice au sens des directives de l'UE applicables aux procédures de passation de marchés, il(s) doi(ven)t appliquer les règles énoncées aux sections 1 à 7 de l'annexe A4 du contrat de jumelage.

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

Passation de marchés par le pouvoir adjudicateur

Compte tenu du fait que, dans certains cas, le partenaire de l'État membre est un organisme public non autorisé à s'engager dans des contrats commerciaux et 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 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 ou les partenaires de l'État membre.

Si le ou les partenaire(s) de l'État membre fait/font appel à ce type d'aide, des montants correspondants seront inscrits au budget du contrat de jumelage (annexe A3), accompagnés de notes indiquant clairement que ces éléments seront externalisés et payés par le pouvoir adjudicateur.

Les paiements effectués en faveur du ou des partenaire(s) de l'État membre ne contiendront pas ces éléments, qui sont payés directement par le pouvoir adjudicateur au(x) fournisseur(s)/prestataire(s) de services.

Le pouvoir adjudicateur appliquera ses propres procédures de passation de marchés.

7.7. Réserve pour variations des prix

Les frais des experts sont soumis aux plafonds indiqués dans le présent manuel et mentionnés dans la ventilation des frais figurant dans le contrat de jumelage ou dans les lettres d'accompagnement opérationnelles (dans le contexte IAP). 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 rapports financiers trimestriels et étayées par des pièces justificatives détenues par l'organisme de mise en œuvre de l'État membre.

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 de 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 la dérogation à l'article 14.6 des conditions générales à l'article 7 du contrat de jumelage.

Les rapports financiers trimestriels doivent être présentés conformément aux lignes budgétaires de la ventilation des frais figurant dans le contrat de jumelage ou les lettres d'accompagnement opérationnelles (dans le contexte IAP). 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 (provisions pour modifications de prix).»

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 de l'UE, sauf s'il est impossible pour l'État membre partenaire de jumelage 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 leurs propres résultats obligatoires.

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 quatre 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.** Cela 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 demandés. Il restera essentiel d'atteindre les objectifs fixés et les résultats obligatoires. Ceci implique **le non-remboursement des coûts préparatoires;**
- **les consortiums de partenaires d'États membres** 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 d'élaborer 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;
- les résultats obligatoires 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;

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 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. Les résultats obligatoires

Les projets de «jumelage léger» sont soumis aux mêmes règles que les projets de jumelage standard: ils doivent viser des résultats concrets, opérationnels, (les résultats obligatoires) (cf. section 4.1 de ce manuel). La complexité et la portée des résultats obligatoires 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'État membre (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 du partenaire de l'État membre 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 États membres des sélections effectuées.

8.4.3.1. Procédure de sélection dans le contexte IAP (avant et après la délégation du pouvoir de gestion)

- **Gestion centralisée et décentralisée avec contrôle ex ante**

*Les propositions sont envoyées à la **délégation** de l'UE, qui les transmet à l'institution bénéficiaire et à l'ECFC selon le cas. L'administration bénéficiaire et la délégation de l'UE 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 État membre 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 États membres peuvent cependant 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 membres 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 de l'UE pour y être signé pour accord, indiquant que la délégation de l'UE 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 de l'UE 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 de l'UE 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 États membres participants des informations sur les raisons qui ont motivé leur décision finale. Les États membres ont droit à ce retour d'information, qui peut être utile pour les propositions futures de leurs administrations.

- **Gestion décentralisée sans contrôle ex ante**

Après la délégation du pouvoir de gestion à l'UG, les propositions sont envoyées à cette dernière, 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 États membres peuvent être invités à le faire. Les frais ainsi encourus ne seront pas remboursés. L'UG établira 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 États membres participants des informations sur les raisons qui ont motivé leur décision finale. Les États membres ont droit à ce retour d'information, qui peut être utile pour les propositions futures de leurs administrations.

8.4.3.2. Procédure de sélection dans le contexte 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 l'UE ou à l'UG par la délégation de l'UE.

Le pouvoir adjudicateur concerné envoie à tous les PCN un courrier électronique les informant des États membres 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 présent manuel). Les propositions inéligibles seront éliminées de la procédure d'évaluation.

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

(2) Réunions d'évaluation

Lorsqu'il a reçu et enregistré les propositions, le pouvoir concerné 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 le pouvoir adjudicateur avec l'approbation de la Commission européenne, dans la mesure où celle-ci n'est pas le pouvoir adjudicateur.

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 du pouvoir adjudicateur.

Si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur, ce dernier 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 (PU): 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 l'UE*

GESTION CENTRALISÉE

- *Pouvoir adjudicateur (délégation de l'UE): président, secrétaire, au moins 2 membres votants*
- *Administration bénéficiaire: au moins 1 membre votant*
- *Observateurs: représentant du PU*

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 délégation du pouvoir de gestion 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 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 (IAP).

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'État membre. Cela 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. Dans le contexte IAP

Dans le cadre de la gestion centralisée et décentralisée avec contrôle ex ante, le contrat de «jumelage léger» est signé soit par la délégation de l'UE, soit par l'ECFC (pouvoir adjudicateur) et le partenaire de l'État membre. L'aval du bénéficiaire final exprime son engagement à assurer la bonne mise en œuvre du projet de jumelage et son appropriation.

Après la signature, la délégation de l'UE ou l'ECFC 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, le contrat de «jumelage léger» est signé par l'UG et le partenaire de l'État membre. 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. Dans le contexte 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 du présent manuel.

8.5.4. Rapports

Un rapport de démarrage couvrant les deux premiers mois de la mise en œuvre du contrat de jumelage doit être rédigé (et présenté au cours du troisième mois), de même qu'un rapport final.

Les rapports doivent être avalisés et contresignés par le bénéficiaire, qui peut apporter des remarques supplémentaires.

Les modèles de rapport sont ceux qui sont appliqués pour les projets de jumelage standard.

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

8.5.5. Paiements

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

Le **préfinancement représente 80 %** du budget du contrat de jumelage mentionné à l'article 3 des conditions particulières, tel que financé par des fonds de l'UE. Le paiement à l'État membre est effectué dans un délai de 30 jours suivant la notification de la signature du contrat de jumelage (voir la section 3.11).

Le **paiement final correspondant au solde** est effectué conformément à la procédure standard (voir la section 7.2) à la fin du contrat sur présentation, par l'État membre, du rapport final et de la demande de paiement final dans un délai maximum d'un mois après la fin du projet.

Le délai pour le paiement final est de 60 jours à compter de la réception de la demande par le pouvoir adjudicateur. Ce délai est porté à 90 jours si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur.

Le pouvoir adjudicateur peut suspendre les délais pour les paiements conformément à l'article 15.5 de l'annexe A2 du contrat de jumelage (conditions générales).

8.5.6. Rapport de vérification des dépenses

La procédure à appliquer est la même que celle décrite pour le jumelage standard. Voir la 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 (voir les 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, sauf en ce qui concerne les mises à jour trimestrielles par les lettres d'accompagnement opérationnelles (dans le contexte IAP). 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 (IAP).

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 l'UE ou l'UG 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, le/les partenaires(s) de l'État membre sélectionné(s), 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 rédaction du contrat de jumelage, les partenaires doivent:

- identifier les besoins de traduction et d'interprétation et prendre les dispositions nécessaires;
- 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;
- 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 de l'Union européenne et les services qui seront fournis dans la langue du pays bénéficiaire (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 pays bénéficiaire) 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 (voir la section 5.9). 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.

Si le volume de traduction/d'interprétation identifié est très important, il peut être envisagé, pour des raisons de rentabilité, de recruter un assistant linguistique (interprète/traducteur) à temps plein ou à temps partiel en plus de l'assistant du CRJ. Les dispositions de la section 5.9 s'appliquent également à la sélection et au recrutement d'un assistant linguistique.

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'UE 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 de TAIEX. Pour plus d'informations, voir http://ec.europa.eu/enlargement/taieux/index_fr.htm.

Sauf dérogations exceptionnelles pour des motifs hautement techniques, les formations linguistiques à l'intention du personnel du pays bénéficiaire 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 Viabilité

Lors de la mise en œuvre du plan de travail de jumelage convenu conjointement, les États membres partenaires de jumelage 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 bénéficiaire 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 bénéficiaire 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'État membre initial ou avec d'autres États membres).

9.2.2 Missions d'évaluation du jumelage

En principe, chaque projet de jumelage fait l'objet, dans les six à douze mois qui suivent sa finalisation, d'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.

L'objectif général consiste à évaluer si les réalisations du projet de jumelage persistent et si elles ont eu un impact permanent, en particulier en termes de viabilité. Normalement, une mission d'évaluation du jumelage devrait aussi tirer des enseignements et recommander des améliorations pour la gestion des projets de jumelage dans un pays/secteur donné.

Une mission d'évaluation du jumelage analyse la situation dans la région ou le secteur couvert par le projet de jumelage concerné, la compare à celle qui prévalait à la fin de la mise en œuvre du projet et tient compte de la situation initiale que le projet devait corriger. La portée de l'analyse est déterminée par les résultats obligatoires du projet de jumelage.

La mission d'évaluation du jumelage examinera les événements survenus après la fin du projet de jumelage concerné, en s'attachant en particulier aux aspects juridiques et institutionnels (progrès législatifs et adaptation administrative), au renforcement des capacités et des compétences (renforcement de la formation du personnel et diffusion du savoir-faire) et aux changements structurels introduits (irréversibilité du nouveau cadre).

L'équipe chargée de réaliser la mission d'évaluation du jumelage est dirigée par un expert en évaluation de jumelage issu du secteur public (ou d'un organisme mandaté) d'un État membre autre que l'État membre principal et l'État membre partenaire du projet concerné, qui n'a pas participé au projet de jumelage en question. En principe et lorsque cela est possible, l'expert en évaluation de jumelage est un ancien conseiller résident de jumelage ayant participé à un projet similaire.

L'expert en évaluation de jumelage est sélectionné par l'unité Renforcement des institutions de la Commission, en concertation avec les points de contact nationaux des États membres et d'autres parties intéressées. Il est directement invité par l'unité Renforcement des institutions à réaliser la mission d'évaluation du jumelage.

L'expert en évaluation de jumelage est chargé de l'élaboration du formulaire de rapport. Ce formulaire, distribué en temps opportun à tous les membres de l'équipe d'évaluation du jumelage, mentionne les réalisations du projet et les recommandations du rapport final.

L'expert en évaluation de jumelage rédige le rapport d'évaluation.

Pour tout ou partie de la mission, il peut être assisté et accompagné d'une équipe de personnes ayant participé au projet concerné:

- le conseiller résident de jumelage de l'État membre,
- l'homologue du conseiller résident de jumelage dans le pays bénéficiaire,
- le chef de projet de l'État membre (s'il y a lieu et s'il est disponible),
- le chef de projet du pays bénéficiaire (ou le fonctionnaire qui pourrait l'avoir remplacé en cette qualité),
- le gestionnaire d'activités de la délégation de l'UE concernée qui a suivi le projet ou s'occupe du secteur concerné (ou l'agent qui pourrait l'avoir remplacé en cette qualité).

Si le conseiller résident de jumelage de l'État membre et/ou son homologue dans le pays bénéficiaire ne sont pas disponibles, le choix d'un remplaçant est décidé au cas par cas par l'unité «Renforcement des institutions», en étroite collaboration avec les parties intéressées concernées.

Un ensemble de lignes directrices plus détaillées et le modèle du formulaire de rapport figurent sur la page web consacrée au jumelage, à l'adresse:

http://ec.europa.eu/enlargement/tenders/twinning/index_fr.htm

Les missions d'évaluation du jumelage sont organisées en tant qu'événements TAIEX et leurs coûts sont couverts par le budget de cet instrument. La demande de lancement d'une mission d'évaluation du jumelage est initiée par la délégation de l'UE concernée.

Les rapports finals produits par les missions d'évaluation du jumelage seront versés dans une base de données d'évaluation des jumelages accessible à tous les acteurs concernés.

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'État membre et du pays bénéficiaire 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 gestionnaire, 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, les résultats obligatoires ne sont pas atteints, les partenaires du jumelage peuvent demander à la Commission une prorogation afin de terminer le projet, à condition:

- que la nécessité de cette prorogation soit dûment justifiée;
- que cette prorogation 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 et visibilité du projet

Les partenaires dont le projet est financé entièrement ou en partie par la Commission européenne sont tenus de mentionner la source de financement avec le logo approprié. Le drapeau bleu étoilé de l'Union européenne est le seul logo – acceptable. Quelle que soit la taille du projet, les documents produits doivent porter l'identité de l'UE.

Afin de se conformer à cette obligation, le fonctionnaire responsable de l'information au sein de la délégation de l'UE dans le pays se tient à disposition et le siège de la Commission a publié des «Directives de visibilité». Ils peuvent obtenir des drapeaux, des autocollants, des affiches et tout autre matériel promotionnel auprès de chaque délégation de la CE. Il existe également des solutions simples (mises à disposition 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 ou égal à 1 million EUR et 10 000 EUR pour ceux d'un montant supérieur à 1 million 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

Pour assurer une bonne visibilité du projet, il convient de prévoir une réunion de lancement et de clôture au titre d'activités du projet et de les inclure en tant que telles dans le plan de travail. Compte tenu du fait que ces deux événements sont destinés à attirer l'attention de toutes les parties prenantes pertinentes ainsi que des médias et qu'idéalement, des personnalités de haut rang devraient y participer, il est important de veiller à ce qu'ils soient organisés dans le respect de toutes les règles de convenance. **Si le PB n'est pas en mesure d'assurer le cofinancement correct des réunions de lancement et de clôture, les coûts afférents à la petite restauration peuvent être considérés comme remboursables, à titre exceptionnel, dans les limites d'un plafond de 500 EUR par événement.** De même, si aucune salle de réunion adéquate n'est disponible dans les locaux de l'administration bénéficiaire ou ceux de la délégation de l'UE, les coûts afférents à la location d'une salle appropriée peuvent être imputés au budget du projet.

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).

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 États membres 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 administrations des États membres 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, publications, 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/pdf/financial_assistance/institution_building/privacy_statement_twinning_103994_en.pdf

Voir l'article 7.2.13 des conditions particulières de chaque contrat de jumelage, qui renvoie également à la déclaration de confidentialité.