

ANNEXE C: MODÈLES

Les modèles suivants sont proposés à titre d'orientation pour faciliter le transfert d'informations précises et claires. Les textes peuvent être adaptés afin de tenir compte de situations particulières.

ANNEXE C1	Fiche de jumelage
ANNEXE C1	Fiche de jumelage
ANNEXE C1a	Niveaux de logique d'intervention
ANNEXE C1bis	Fiche de jumelage léger
ANNEXE C2	Proposition de jumelage
ANNEXE C2bis	Proposition de jumelage léger
ANNEXE C3	Présentation orale lors de la réunion de sélection dans le pays bénéficiaire
ANNEXE C4	Rapport de jumelage intermédiaire trimestriel
ANNEXE C5	Rapport de jumelage final
ANNEXE C6	Grille de conformité administrative et d'éligibilité pour le jumelage
ANNEXE C6bis	Grille de conformité administrative et d'éligibilité pour le jumelage léger
ANNEXE C7	Grille d'évaluation pour la sélection des propositions de jumelage
ANNEXE C8	Fiche d'information pour la sélection des propositions de jumelage léger
ANNEXE C9	Jumelage standard - Publication sur l'internet de l'appel à propositions
ANNEXE C9bis	Jumelage léger - Publication sur l'internet de l'appel à propositions
ANNEXE C10	Certificat de mission
ANNEXE C11	Accusé de réception d'indemnités journalières dans le cadre d'une visite d'étude
ANNEXE C12	Modèle pour les avenants
ANNEXE C13	Modèle pour les lettres d'accompagnement
ANNEXE C14	Instructions pour la préparation de lettres d'accompagnement, de plans de travail et d'avenants
ANNEXE C15	Modèle de plan de travail évolutif
ANNEXE C16	Lignes directrices relatives aux missions d'information
ANNEXE C17	Modèle pour l'autocertification des organismes mandatés
ANNEXE C18	Déclaration d'impartialité et de confidentialité
ANNEXE C19	Modèle de plan de communication et de visibilité



ANNEXE C1: Fiche de jumelage

Intitulé du projet: l'intitulé doit être bref, clair et pertinent (pas d'acronymes sauf si ceux-ci sont explicites).

Administration bénéficiaire: désignation de l'administration bénéficiaire dans le pays bénéficiaire

Référence du jumelage: le numéro de référence du jumelage est présenté au format «MN 14 IPA TR 01 17-32» ou «AZ 15 ENI JH 02 17-41»

Référence de l'avis de publication: la référence de l'avis de publication sera complétée par la Commission européenne.

Projet financé par l'Union européenne

INSTRUMENT DE JUMELAGE

(Il est recommandé que la fiche de jumelage complète ne dépasse pas 10 pages, annexes non comprises)

1. Informations générales

- 1.1 Programme: indiquez la référence et l'année de la décision de financement, précisez le mode de gestion (gestion directe ou indirecte, avec contrôle ex ante ou ex post)
- 1.2 Secteur de jumelage: veuillez consulter la liste des secteurs de jumelage spécifiques.
- 1.3 Budget financé par l'UE: montant maximal de la subvention au titre de l'IAP/IEV/IEVP (uniquement pour les décisions de financement jusqu'en 2013)

2. Objectifs

2.1 Objectif(s) général (généraux):

Le projet ne devrait avoir qu'un seul objectif général. Exceptionnellement, plusieurs objectifs pourront être définis s'ils contribuent à la clarté et à la logique du projet.

*L'**objectif général** devrait expliquer l'importance de votre projet pour le bénéficiaire. À cette fin, il doit faire référence aux bénéfices à long terme escomptés pour les bénéficiaires directs ainsi qu'aux bénéfices plus larges dont l'ensemble du pays bénéficiaire devrait tirer parti. Votre projet n'est pas supposé réaliser à lui seul l'objectif général: il peut en effet s'agir d'un processus global de réforme du secteur nécessitant l'impact d'autres projets et programmes de même que, éventuellement, celui d'actions mises en œuvre par d'autres donateurs.*

2.2 Objectif spécifique:

Chaque projet ne devrait avoir qu'un seul objectif spécifique. Exceptionnellement, plusieurs objectifs spécifiques pourront être définis s'ils contribuent à la clarté et à la logique du projet.

RAPPEL: essayez de viser un seul objectif spécifique par projet. L'**objectif spécifique du projet** est l'objectif unique et central du projet. Il devrait être décrit en termes de bénéfices durables que le projet apportera aux bénéficiaires ciblés.

- 2.3 Les éléments ciblés dans les documents stratégiques, à savoir le plan national de développement/l'accord de coopération/l'accord d'association/la stratégie de réforme sectorielle et les plans d'action connexes

3. Description

3.1 Contexte et justification:

Les informations essentielles doivent être indiquées dans cette section afin de s'assurer que le ou les États membres de l'UE comprennent l'aide qui est attendue de leur part. Décrivez le domaine de compétence, le mandat et la structure organisationnelle de l'administration bénéficiaire, en indiquant ses forces et ses faiblesses. Si plusieurs administrations sont concernées, précisez leur relation dans le cadre de la mise en œuvre du projet et indiquez si ce dernier entraînera une modification des structures institutionnelles.

Décrivez le cadre juridique national existant en mentionnant les actes législatifs/directives/normes susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet de jumelage.

3.2 Réformes en cours:

Décrivez le cadre dans lequel sera mis en œuvre le projet de jumelage, en expliquant les efforts déployés par votre pays pour mener à bien la ou les réformes sectorielles. Vous pouvez faire référence aux «objectifs spécifiques» des règlements IAP II et IEV, en mettant l'accent sur le domaine que couvrira le projet de jumelage.

3.3 Activités connexes:

Indiquez ici les informations essentielles relatives à l'assistance (de l'UE ou d'autres donateurs) déjà fournie et/ou toujours disponible à moyen et long terme. Décrivez les activités réalisées actuellement ou précédemment par l'UE dans ce domaine, en soulignant les liens éventuels entre chacune d'entre elles et avec le projet, et expliquez comment le projet de jumelage peut contribuer à la mise en œuvre des accords et/ou des cadres de coopération avec l'UE. Décrivez en outre brièvement les activités pertinentes actuellement mises en œuvre par d'autres acteurs, tels que le gouvernement, le secteur privé, la société civile ou les institutions financières internationales (IFI).

Indiquez brièvement si des efforts de réforme horizontale de l'administration publique (RAP) sont en cours dans votre pays et s'ils sont soutenus par l'UE ou d'autres donateurs. Décrivez spécifiquement la manière dont l'élaboration des politiques (et de la législation) est abordée et quelles sont les exigences en matière d'analyse d'impact (réglementaire, budgétaire) et de consultations publiques et interministérielles.

3.4 Liste des dispositions de l'acquis de l'UE/des normes applicables:

S'il y a lieu, indiquez les dispositions législatives nationales correspondantes.

3.5 Résultats par volets

Les résultats décrits sous ce point doivent correspondre aux résultats inscrits dans le cadre logique; décrivez les résultats qui auront été obtenus à la fin du projet ou de chaque phase de celui-ci et la manière dont ils contribueront à atteindre de manière durable l'objectif spécifique du projet. Les indicateurs de résultat devraient être mesurables, vérifiables et situés dans le temps.

À titre d'exemple, un document élaboré par les services de la DG NEAR au sujet de la «logique d'intervention» est joint en annexe C1a. Il convient également de consulter les documents de travail de la DG NEAR relatifs à la définition d'objectifs et d'indicateurs mesurables.

3.6 Moyens et apports de la ou des administrations de l'État membre de l'UE partenaire:

Toute description des modalités proposées doit rester suffisamment large pour donner aux États membres la possibilité de concevoir leur propre proposition, en démontrant la valeur ajoutée de leur propre approche méthodologique et l'avantage comparatif de leur contribution.

3.6.1 Profil et tâches du CP:

Énumérez les compétences de base exigées;

Minimum trois ans d'expérience;

Diplôme universitaire ou expérience professionnelle équivalente de X ans.

Etc.

3.6.2 Profil et tâches du CRJ:

Énumérez les compétences de base exigées;

Minimum trois ans d'expérience;

Diplôme universitaire ou expérience professionnelle équivalente de X ans.

Etc.

3.6.3 Profil et tâches des responsables de volets:

Énumérez les compétences de base exigées;

Minimum trois ans d'expérience;

Diplôme universitaire ou expérience professionnelle équivalente de X ans.

Etc.

3.6.4 Profil et tâches des autres experts à court terme:

Une description commune est suffisante, à moins qu'un profil spécifique ne soit recherché (expert informatique, par exemple).

Énumérez les compétences de base exigées;

Minimum trois ans d'expérience;

Diplôme universitaire ou expérience professionnelle équivalente de X ans.

**Les administrations contractantes doivent noter que, si elles utilisent le terme «minimum», les propositions qui ne satisfont pas à ce critère devront être considérées comme non conformes et que, dans ce cas, l'expérience conjointe de l'équipe (CP, CRJ, responsables de volets) ne peut compenser le non-respect de l'exigence minimale.*

** Les administrations contractantes sont invitées à réfléchir soigneusement au niveau d'apport d'experts du secteur privé requis et à définir si possible le niveau maximal accepté.*

4. Budget

Budget maximal disponible pour la subvention

5. Modalités de mise en œuvre

5.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière (ordonnateur/unité centrale de financement et de passation de contrats/ordonnateur de programme/délégation/bureau de l'Union européenne):

Fournissez les coordonnées complètes de la personne de contact.

5.2 Cadre institutionnel

Indiquez l'administration bénéficiaire et, le cas échéant, les services ou directions visés au sein de l'administration bénéficiaire.

Si plusieurs administrations sont visées, précisez la relation qui les unit et leur structure pour la mise en œuvre du projet, ainsi que le mécanisme qui assure leur coordination.

Précisez si les résultats du projet entraîneront une modification du cadre institutionnel tel qu'il est décrit.

5.3 Homologues dans l'administration bénéficiaire:

Les homologues du CP et du CRJ font partie du personnel de l'administration bénéficiaire et participent activement à la gestion et à la coordination du projet.

5.3.1 Personne de contact:

Veillez indiquer le nom, le poste officiel et l'adresse postale.

5.3.2 Homologue du CP

Indiquez le nom, le poste officiel et l'adresse postale de son institution (pas de coordonnées de la personne)

5.3.3 Homologue du CRJ

Indiquez le nom, le poste officiel et l'adresse postale de son institution (pas de coordonnées de la personne)

6. **Durée du projet**

Précisez la période d'exécution (nombre de mois)

7. **Durabilité**

Les résultats d'un projet de jumelage (des résultats par volets aux impacts) 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, entre autres, la mise en place par l'administration bénéficiaire de mécanismes efficaces pour diffuser et consolider les résultats du projet.

En ce qui concerne les projets de jumelage prévoyant un soutien à l'élaboration des politiques sectorielles (stratégies et plans d'action), l'élaboration de nouveaux actes législatifs ou l'introduction de modifications (surtout ayant trait à l'acquis de l'Union), le meilleur moyen de garantir la durabilité des résultats obligatoires/produits est de veiller à ce que les propositions d'action et les propositions législatives soient au moins appuyées par des analyses d'impact élémentaires (réglementaires, fiscales) et à ce que les acteurs internes et externes soient consultés à leur sujet (consultations interministérielles et publiques), comme l'exige la législation du pays bénéficiaire. Il convient de prévoir suffisamment de temps pour ces travaux préparatoires pendant le projet et d'éviter les procédures accélérées d'adoption de la législation, qui mettent en péril la mise en œuvre et l'application de la future législation.

Compte tenu de la nécessité de pérenniser les résultats, le bénéficiaire devrait expliquer comment il a prévu les ressources nécessaires à cette pérennisation dans sa planification budgétaire (planification opérationnelle à moyen terme ou méthode semblable).

8. **Questions transversales (égalité des chances, environnement, climat, etc.)**

Expliquez comment les objectifs du projet contribuent à la mise en œuvre de politiques de promotion de l'égalité hommes-femmes et des droits de l'homme et, à terme, à la promotion de l'égalité des chances, de l'environnement, des minorités, de la lutte contre le changement climatique, de la couverture régionale, etc.

9. **Conditionnalité et échelonnement**

En règle générale, les projets de jumelage NE doivent PAS être conçus comme étant dépendants des produits/réalisations d'autres actions sans tenir compte de la nature de celles-ci (achat de fournitures spéciales, etc.) En l'absence des conditions externes au projet nécessaires à l'obtention des résultats de l'intervention, le projet doit-il être lancé?

Lors de la conception d'un projet de jumelage, il convient d'accorder une attention particulière aux actions/activités/événements prévus dans le cadre de l'instrument TAIEX et d'autres initiatives de l'UE.

Les projets de jumelage peuvent être interconnectés et cibler en parallèle différentes parties d'un programme de réforme. Pour cela, il est toutefois nécessaire que l'UE et le bénéficiaire conviennent d'un solide mécanisme de coordination en désignant l'un des CRJ du projet comme coordinateur général, établissent un cadre de suivi conjoint, lancent en temps opportun les différents projets, etc. Étant donné qu'une telle structure implique souvent la

participation de plusieurs États membres, il est généralement recommandé de ne lancer de tels projets complexes que lorsque la délégation de l'UE est l'administration contractante.

10. Indicateurs de performance

Définition d'objectifs et d'indicateurs réalistes, vérifiables et spécifiques au projet, en complément du point 9.

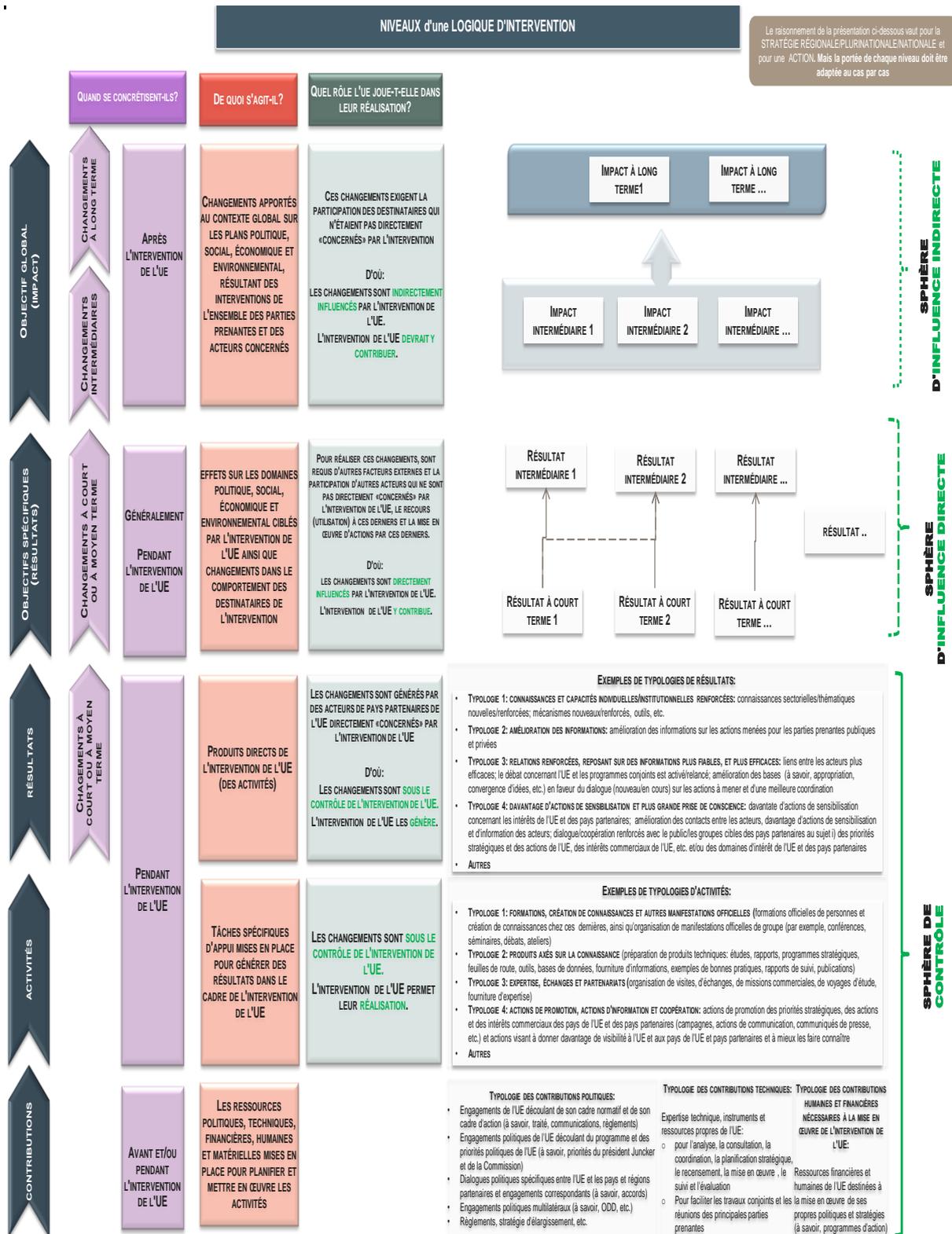
11. Infrastructures disponibles

Décrivez les infrastructures qui seront mises à disposition pour l'accueil du CRJ et de ses assistants (notamment des salles de réunion, des espaces de bureaux, du matériel informatique et des logiciels, des dispositifs de sécurité et des locaux disponibles pour les formations, séminaires et conférences).

ANNEXES DE LA FICHE DE PROJET

1. Matrice du cadre logique en format standard (obligatoire)
2. Référence à des études de faisabilité/pré faisabilité. Pour tous les projets d'investissement, il est recommandé de joindre le résumé des évaluations économiques et financières et l'étude d'impact environnemental (facultatif)
3. Liste des lois et règlements applicables (facultatif)
4. Référence aux plans et aux études stratégiques du gouvernement (plan de développement institutionnel, plans d'activités, études de secteur, etc.) (facultatif)
5. Cartographie des interventions connexes mises en œuvre par le gouvernement et/ou d'autres acteurs (le cas échéant).
6. Cadre existant de coordination des donateurs (le cas échéant)
7. Cadre de suivi du projet/du secteur (le cas échéant)
8. Rapports d'évaluation sectorielle de toutes sortes, y compris les rapports d'autres organisations internationales (SIGMA, FMI, etc.) accessibles au public
9. Conclusions/accords conclus entre l'UE et le bénéficiaire à la suite du dialogue politique présentant un intérêt pour le projet/secteur et accessibles au public

ANNEXE C1a: Niveaux d'une logique d'intervention





ANNEXE C1Bis: Fiche de jumelage léger ¹

Intitulé du projet: l'intitulé doit être bref, clair et pertinent (pas d'acronymes sauf si ceux-ci sont explicites).

Administration bénéficiaire: désignation de l'administration bénéficiaire dans le pays bénéficiaire

Référence du jumelage: le numéro de référence du jumelage est présenté au format «MN 14 IPA TR 01 17 TWL» ou «AZ 15 ENI JH 02 17 (AZ/49)TWL»

Référence de l'avis de publication: la référence de l'avis de publication est complétée par l'administration contractante (ordonnateur de programme/unité centrale de financement et de passation de contrats/délégation/bureau de l'UE)

Projet financé par l'Union européenne

INSTRUMENT DE JUMELAGE

¹ La fiche d'un projet de jumelage léger devrait être détaillée dès lors qu'elle constituera une annexe au contrat de subvention de jumelage léger au même titre que la proposition de jumelage sélectionnée de l'État membre. La fiche de projet de jumelage léger, outre toutes les données et informations mentionnées au point 2.1.1, fournit également des indications concrètes sur la manière dont le plan de travail devrait être élaboré, sur le programme d'activités proposé, sur le profil des experts à court terme et sur les objectifs et indicateurs qui devraient être définis pour assurer l'obtention en temps opportun des résultats obligatoires.

(Il est recommandé que la fiche de jumelage ne dépasse pas 10 pages, annexes non comprises)

1. Informations générales

- 1.1 Programme: indiquez la référence et l'année de la décision de financement, précisez le mode de gestion (gestion directe ou indirecte, avec contrôle ex ante ou ex post)
- 1.2 Secteur de jumelage: veuillez consulter la liste des secteurs de jumelage spécifiques.
- 1.3 Budget financé par l'UE: montant maximal de la subvention

2. Objectifs

2.1 Objectif(s) général (généraux):

Le projet ne devrait avoir en principe qu'un seul objectif général. Exceptionnellement, plusieurs objectifs pourront être définis s'ils contribuent à la clarté et à la logique du projet.

L'objectif général devrait expliquer l'importance de votre projet pour le bénéficiaire. À cette fin, il doit faire référence aux bénéfices à long terme escomptés pour les bénéficiaires directs ainsi qu'aux bénéfices plus larges dont l'ensemble du pays bénéficiaire devrait tirer parti. Votre projet n'est pas supposé réaliser à lui seul l'objectif général: il peut en effet s'agir d'un processus global de réforme du secteur nécessitant l'impact d'autres projets et programmes de même que, éventuellement, celui d'actions mises en œuvre par d'autres donateurs.

2.2 Objectif spécifique:

Chaque projet devrait en principe n'avoir qu'un seul objectif spécifique. Exceptionnellement, plusieurs objectifs spécifiques pourront être définis s'ils contribuent à la clarté et à la logique du projet.

RAPPEL: *essayez de viser un seul objectif spécifique par projet. L'objectif spécifique du projet est l'objectif unique et central du projet. Il devrait être décrit en termes de bénéfices durables que le projet apportera aux bénéficiaires ciblés.*

- 2.3 Les éléments ciblés dans les documents stratégiques, à savoir le plan national de développement/l'accord de coopération/l'accord d'association/la stratégie de réforme sectorielle et les plans d'action connexes

3. Description

3.1 Contexte et justification:

Les informations essentielles doivent être indiquées dans cette section afin de s'assurer que le ou les États membres de l'UE comprennent l'aide qui est attendue de leur part. Décrivez le domaine de compétence, le mandat et la structure organisationnelle de l'administration bénéficiaire, en indiquant ses forces et ses faiblesses. Si plusieurs administrations sont concernées, précisez leur relation dans le cadre de la mise en œuvre du projet et indiquez si ce dernier entraînera une modification des structures institutionnelles.

Décrivez le cadre juridique national existant en mentionnant les actes législatifs/directives/normes susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet de jumelage.

3.2 Réformes en cours:

Décrivez le cadre dans lequel sera mis en œuvre le projet de jumelage, en expliquant les efforts déployés par votre pays pour mener à bien la ou des réformes sectorielles. Vous pouvez faire référence aux «objectifs spécifiques» des règlements IAP II et IEV, en mettant l'accent sur le domaine que couvrira le projet de jumelage.

3.3 Activités connexes:

Indiquez ici les informations essentielles relatives à l'assistance (de l'UE ou d'autres donateurs) déjà fournie et/ou toujours disponible à moyen et long terme. Décrivez les activités réalisées actuellement ou précédemment par l'UE dans ce domaine, en soulignant les liens éventuels entre chacune d'entre elles et avec le projet, et expliquez comment le projet de jumelage peut contribuer à la mise en œuvre des accords et/ou des cadres de coopération avec l'UE. Décrivez en outre brièvement les activités pertinentes actuellement mises en œuvre par d'autres acteurs, tels que le gouvernement, le secteur privé, la société civile ou les institutions financières internationales (IFI).

Indiquez brièvement si des efforts de réforme horizontale de l'administration publique (RAP) sont en cours dans votre pays et s'ils sont soutenus par l'UE ou d'autres donateurs. Décrivez spécifiquement la manière dont l'élaboration des politiques (et de la législation) est abordée et quelles sont les exigences en matière d'analyse d'impact (réglementaire, budgétaire) et de consultations publiques et interministérielles.

3.4 Liste des dispositions de l'acquis de l'UE/des normes applicables:

Le cas échéant, indiquez les dispositions législatives nationales correspondantes.

3.5 Résultats par volets

Les résultats décrits sous ce point doivent correspondre aux résultats inscrits dans le cadre logique; décrivez les résultats qui auront été obtenus à la fin du projet ou de chaque phase de celui-ci et la manière dont ils contribueront à atteindre de manière durable l'objectif spécifique du projet. Les indicateurs de résultat devraient être mesurables, vérifiables et situés dans le temps.

À titre d'exemple, un document élaboré par les services de la DG NEAR au sujet de la définition d'objectifs mesurables est joint en annexe C1a et un autre document relatif à la «logique d'intervention» est joint en annexe C2a.

3.6 Activités prévues:

Les activités de jumelage devraient être définies avec précision. Les activités décrites sous ce point doivent correspondre aux activités inscrites dans le cadre logique.

3.7 Moyens et apports de l'administration de l'État membre de l'UE partenaire*:

Les moyens et apports demandés à l'État membre devraient être clairement définis.

3.7.1 Profil et tâches du CP:

Énumérez les compétences de base exigées;

Minimum trois ans d'expérience, etc.

3.7.2 Profil et tâches des experts à court terme:

Des profils spécifiques sont requis.

** L'administration contractante est invitée à tenir rigoureusement compte du fait qu'aucune forme de sous-traitance avec le secteur privé n'est autorisée, à la seule exception du recours à des services de traduction et d'interprétation, si nécessaire.*

4. Budget

Budget maximal disponible pour la subvention

5. Modalités de mise en œuvre

5.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière (ordonnateur/unité centrale de financement et de passation de contrats/ordonnateur de programme/délégation/bureau de l'Union européenne):

Veillez fournir les coordonnées complètes de la personne de contact.

5.2 Cadre institutionnel

Indiquez l'administration bénéficiaire et, le cas échéant, les services ou directions visés au sein de l'administration bénéficiaire.

Si plusieurs administrations sont visées, précisez la relation qui les unit et leur structure pour la mise en œuvre du projet, ainsi que le mécanisme qui assure leur coordination.

Précisez si les résultats du projet entraîneront une modification du cadre institutionnel tel qu'il est décrit.

5.3 Homologues dans l'administration bénéficiaire:

L'homologue du CP est un fonctionnaire de l'administration bénéficiaire et participe activement à la gestion et à la coordination du projet.

5.3.1 Personne de contact:

Veillez indiquer le nom, le poste officiel et l'adresse postale.

5.3.2 Homologue du CP

Indiquez le nom, le poste officiel et l'adresse postale de son administration (pas de coordonnées de la personne)

6. Durée du projet

Précisez la période d'exécution (nombre de mois)

7. Durabilité

Les résultats d'un projet de jumelage (des résultats par volets aux impacts) 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, entre autres, la mise en place par l'administration bénéficiaire de mécanismes efficaces pour diffuser et consolider les résultats du projet.

En ce qui concerne les projets de jumelage prévoyant un soutien à l'élaboration des politiques sectorielles (stratégies et plans d'action), l'élaboration de nouveaux actes législatifs ou l'introduction de modifications (surtout ayant trait à l'acquis de l'Union), le meilleur moyen de garantir la durabilité des résultats obligatoires/produits est de veiller à ce que les propositions d'action et les propositions législatives soient au moins appuyées par des analyses d'impact élémentaires (réglementaires, fiscales) et à ce que les acteurs internes et externes soient consultés à leur sujet (consultations interministérielles et publiques), comme l'exige la législation du pays bénéficiaire. Il convient de prévoir suffisamment de temps pour ces travaux préparatoires pendant le projet et d'éviter les procédures accélérées d'adoption de la législation, qui mettent en péril la mise en œuvre et l'application de la future législation.

Compte tenu de la nécessité de pérenniser les résultats, le bénéficiaire doit expliquer comment il a prévu les ressources nécessaires à cette pérennisation dans sa planification budgétaire (planification opérationnelle à moyen terme ou méthode semblable).

8. Questions transversales (égalité des chances, environnement, climat, etc.)

Expliquez comment les objectifs du projet contribuent à la mise en œuvre de politiques de promotion de l'égalité hommes-femmes et des droits de l'homme et, à terme, à la promotion de l'égalité des chances, de l'environnement, des minorités, de la lutte contre le changement climatique, de la couverture régionale, etc.

9. Conditionnalité et échelonnement

En règle générale, les projets de jumelage NE doivent PAS être conçus comme étant dépendants des réalisations d'autres actions sans tenir compte de la nature de celles-ci (achat de fournitures spéciales, etc.) En l'absence des conditions externes au projet nécessaires à l'obtention des résultats de l'intervention, le projet doit-il être lancé?

Lors de la conception d'un projet de jumelage, il convient d'accorder une attention particulière aux actions/activités/événements prévus dans le cadre de l'instrument TAIEX et d'autres initiatives de l'UE.

10. Indicateurs de performance

Définition d'objectifs et d'indicateurs réalistes, vérifiables et spécifiques au projet, en complément du point 9.

11. Infrastructures disponibles

Décrivez les infrastructures qui seront mises à disposition pour l'accueil des experts des États membres (notamment des salles de réunion, des espaces de bureaux, du matériel informatique et des logiciels, des dispositifs de sécurité) et les locaux disponibles pour les formations, séminaires et conférences.

ANNEXES DU DOCUMENT D'ACTION

1. Matrice du cadre logique en format standard (obligatoire)
2. Référence à des études de faisabilité/pré-faisabilité. Pour tous les projets d'investissement, il est recommandé de joindre le résumé des évaluations économiques et financières et l'étude d'impact environnemental (facultatif)
3. Liste des lois et règlements applicables (facultatif)
4. Référence aux plans et aux études stratégiques du gouvernement (plan de développement institutionnel, plans d'activités, études de secteur, etc.) (facultatif)
5. Cartographie des interventions connexes mises en œuvre par le gouvernement et/ou d'autres acteurs (le cas échéant).
6. Cadre existant de coordination des donateurs (le cas échéant)
7. Cadre de suivi du projet/du secteur (le cas échéant)
8. Rapports d'évaluation sectorielle (le cas échéant) de toutes sortes, y compris les rapports d'autres organisations internationales (SIGMA, FMI, etc.) accessibles au public.
9. Conclusions/accords conclus entre l'UE et le bénéficiaire à la suite du dialogue politique présentant un intérêt pour le projet/secteur et accessibles au public



ANNEXE C2: Proposition de jumelage

entre

l'État membre X, (l'État membre Y, en cas de consortium)

et

l'administration bénéficiaire du pays bénéficiaire Z

Intitulé du projet:

Numéro de référence du jumelage: *le numéro de référence du jumelage est présenté au format «MN 14 IPA TR 01 16» ou «AZ 13 ENI JH 02 15»*

Référence de l'avis de publication:

Projet financé par l'Union européenne

INSTRUMENT DE JUMELAGE

(Il est recommandé que la proposition complète ne dépasse pas 10 pages, annexes non comprises)

1. Informations de base

État membre principal:

Organisme de l'État membre: *l'institution responsable de la mise en œuvre et de la gestion financière du projet. Veuillez indiquer ses coordonnées.*

État(s) membre(s) junior(s) (le cas échéant):

Organisme(s) de l'État membre (le cas échéant): *voir supra.*

Administration bénéficiaire:

Secteur de jumelage: *exemple: justice et affaires intérieures*

Budget financé par l'UE (montant maximal de la subvention):

Période d'exécution (mois):

Chef de projet (CP) proposé: *État membre, nom complet et poste, institution*

Chef(s) de projet junior(s) (le cas échéant): *État membre, nom complet et poste, institution*

Conseiller résident de jumelage (CRJ) proposé: *nom complet et poste, institution*

Responsables volets proposés: *État membre, nom complet et poste, institution*

2. Compréhension du projet

Présentez une analyse du projet et de ses besoins.

Expliquez brièvement comment vous envisagez ce projet dans le cadre d'un processus (de réforme) plus vaste et présentez les plans relatifs à la coordination et à la coopération avec les autres acteurs du secteur.

3. Structures/cadre institutionnel offerts par le(s) État(s) membre(s)

Expliquez en détail les structures mises en place dans les États membres pour le secteur et la région concernés, indiquez les capacités (y compris les profils du personnel) de ces structures et précisez la ou les parties des structures qui seraient utilisées.

Expliquez la manière dont vous prévoyez de relier ces structures à celles qui existent dans le pays bénéficiaire et qui se concentrera sur quoi.

4. Résultats par volets

Expliquez la manière dont vous comprenez les actions et les activités nécessaires à l'obtention de chaque résultat obligatoire/produit prévu.

5. Méthodologie proposée

Présentez brièvement la stratégie et la méthodologie que vous prévoyez d'adopter, ainsi qu'un calendrier indicatif comportant des objectifs définis pour chaque résultat obligatoire/produit.

Décrivez la méthodologie et l'approche que l'État membre juge les plus appropriées pour atteindre tous les résultats obligatoires/produits et mettre en œuvre le projet de manière durable.

6. Activités proposées pour chaque volet

Illustrez la méthodologie décrite ci-dessus, en énumérant les activités clés destinées à permettre d'atteindre les résultats obligatoires/produits du projet et à garantir la mise en œuvre durable de celui-ci.

Tenez compte des besoins recensés pour les programmes des voyages d'étude, le programme de formation, etc. - et indiquez si possible les ressources que devra fournir l'administration bénéficiaire pour garantir la mise en œuvre efficace et en temps voulu du projet.

7. Avantage comparatif de la proposition

Citez des exemples des idées conceptuelles ou concrètes qui ajoutent une valeur particulière à la proposition, p.ex. «Des groupes de travail seront créés pour chaque volet sous la direction des homologues des responsables de volets. Les activités prévues seront mises en œuvre par des experts de différents États membres qui travailleront en équipe avec le personnel de l'administration bénéficiaire».

8. Analyse des risques

Présentez les risques liés à la mise en œuvre du projet qu'il est possible de détecter à l'avance, vos idées sur la façon de les maîtriser/atténuer, leur incidence s'ils devaient se concrétiser - sur la base des hypothèses et compte tenu des exigences relatives aux ressources (et/ou actions complémentaires) figurant dans la proposition.

Risque	Probabilité de concrétisation	Effets	Mesures correctives/d'atténuation	Hypothèses

9. Valeur ajoutée du ou des États membres juniors (le cas échéant)

Indiquez également le nom et le poste du chef de projet junior (CPJ)

10. Responsables de volets

Indiquez les noms, postes et profils (expérience, éducation, etc.) de l'équipe d'experts proposée.

11. Autres experts à court terme

Fournir un aperçu - et non les CV - des profils (expérience, éducation) disponibles au sein de l'administration pour mettre en œuvre les activités nécessaires à l'obtention de chaque résultat obligatoire/produit.

12. Budgets indicatifs

Expliquez comment vos idées et la proposition se traduisent sur le plan budgétaire - en ventilant les coûts sur la base des trois rubriques budgétaires et sur la base de la rubrique budgétaire relative aux coûts indicatifs des volets liés aux résultats obligatoires/produits - en annexe A3

13. Plans de communication et de visibilité

Présentez les idées et les concepts que vous prévoyez pour les activités de communication et de visibilité, ainsi que leur portée prévue.

14. Durabilité

Les résultats d'un projet de jumelage (des résultats par volets aux impacts) 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, entre autres, la mise en place par l'administration bénéficiaire de mécanismes efficaces pour diffuser et consolider les résultats du projet.

En ce qui concerne les projets de jumelage prévoyant un soutien à l'élaboration des politiques sectorielles (stratégies et plans d'action), l'élaboration de nouveaux actes législatifs ou l'introduction de modifications (surtout ayant trait à l'acquis), le meilleur moyen de garantir la durabilité des résultats obligatoires/produits est de veiller à ce que les propositions d'action et les propositions législatives soient au moins appuyées par des analyses d'impact élémentaires (réglementaires, fiscales) et à ce que les acteurs internes et externes soient consultés à leur sujet (consultations interministérielles et publiques), comme l'exige la législation du pays bénéficiaire. Il convient de prévoir suffisamment de temps pour ces travaux préparatoires pendant le projet et d'éviter les procédures accélérées d'adoption de la législation, qui mettent en péril la mise en œuvre et l'application de la future législation.

Compte tenu de la nécessité de pérenniser les résultats, le bénéficiaire devrait expliquer comment il a prévu les ressources nécessaires à cette pérennisation dans sa planification budgétaire (planification opérationnelle à moyen terme ou méthode semblable).

15. Questions transversales (égalité des chances, environnement, climat, etc.)

Analysez comment les objectifs du projet contribuent à la mise en œuvre de politiques de promotion de l'égalité hommes-femmes et des droits de l'homme et, à terme, à la promotion de l'égalité des chances, de l'environnement, des minorités, de la lutte contre le changement climatique, de la couverture régionale, etc.

16. Début de la mise en œuvre

Indiquez la date à laquelle le CRJ proposé sera disponible pour débiter sa mission.

17. Phase de lancement

Décrivez la manière dont vous prévoyez d'élaborer le plan de travail initial, en y associant le ou les chefs de projet et/ou les responsables de volets et/ou le reste du personnel d'appui, ainsi que vos intentions au sujet de la participation du ou des CP à l'élaboration des futurs plans de travail et à la mise en œuvre du plan de communication et de visibilité.

ANNEXES DE LA PROPOSITION

1. Matrice du cadre logique proposé en format standard (obligatoire)
2. Calendrier indicatif de mise en œuvre
3. CV des CP, CRJ et responsables de volets au format Europass²
Aucun autre CV ne sera inclus dans la proposition.

² <https://europass.cedefop.europa.eu/fr/documents/curriculum-vitae>



ANNEXE C2Bis: Proposition de jumelage léger

entre

l'État membre de l'UE X

et

l'administration bénéficiaire du pays bénéficiaire Z

Intitulé du projet:

Numéro de référence du jumelage: *le numéro de référence du jumelage est présenté au format «MN 15 IPA TR 01 17 TWL» ou «AZ 15 ENI JH 02 17 TWL»*

Référence de l'avis de publication:

Projet financé par l'Union européenne

INSTRUMENT DE JUMELAGE

(Il est recommandé que la proposition complète ne dépasse pas 10 pages, annexes non comprises)

1. Informations de base

État membre principal:

Organisme de l'État membre: *l'institution responsable de la mise en œuvre et de la gestion financière du projet. Veuillez indiquer ses coordonnées.*

Organisme(s) de l'État membre (le cas échéant): voir supra.

Administration bénéficiaire:

secteur de jumelage: *exemple: justice et affaires intérieures*

Budget financé par l'UE (montant maximal de la subvention):

Période d'exécution (mois):

Chef de projet (CP) proposé: État membre, nom complet et poste, institution

Responsables de volets proposés: État membre, nom complet et poste, institution

2. Compréhension du projet

Présentez une analyse du projet et de ses besoins.

Expliquez brièvement comment vous envisagez ce projet dans le cadre d'un processus (de réforme) plus vaste et présentez les plans relatifs à la coordination et à la coopération avec les autres acteurs du secteur.

3. Structures/cadre institutionnel offerts par le(s) État(s) membre(s)

Expliquez en détail les structures mises en place dans les États membres pour le secteur et la région concernés, indiquez les capacités (y compris les profils du personnel) de ces structures et précisez la ou les parties des structures qui seraient utilisées.

Expliquez la manière dont vous prévoyez de relier ces structures à celles qui existent dans le pays bénéficiaire et qui se concentrera sur quoi.

4. Résultats par volets

Expliquez la manière dont vous comprenez les actions et les activités nécessaires à l'obtention de chaque résultat obligatoire/produit prévu.

5. Méthodologie proposée

Présentez brièvement la stratégie et la méthodologie que vous prévoyez d'adopter, ainsi qu'un calendrier indicatif comportant des objectifs définis pour chaque résultat obligatoire/produit.

Décrivez brièvement la méthodologie et l'approche que l'État membre juge les plus appropriées pour atteindre tous les résultats obligatoires/produits et mettre en œuvre le projet de manière durable.

6. Activités proposées pour chaque volet

Illustrez la méthodologie décrite ci-dessus, en énumérant les activités clés destinées à permettre d'atteindre les résultats obligatoires/produits du projet et à garantir la mise en œuvre durable de celui-ci.

Tenez compte des besoins recensés pour les programmes des voyages d'étude, le programme de formation, etc. - et indiquez si possible les ressources que devra fournir l'administration bénéficiaire pour garantir la mise en œuvre efficace et en temps voulu du projet.

7. Avantage comparatif de la proposition

Citez des exemples des idées conceptuelles ou concrètes qui ajoutent une valeur particulière à la proposition.

8. Analyse des risques

Présentez les risques liés à la mise en œuvre du projet qu'il est possible de détecter à l'avance, vos idées sur la façon de les maîtriser/atténuer, leur incidence s'ils devaient se concrétiser - sur la base des hypothèses et compte tenu des exigences relatives aux ressources (et/ou actions complémentaires) figurant dans la proposition.

Risque	Probabilité de concrétisation	Effets	Mesures correctives/d'atténuation	Hypothèses

9. Responsables de volets et experts à court terme

Indiquez les noms, postes et profils (expérience, éducation, etc.) de l'équipe d'experts proposée.

Fournir un aperçu - et non les CV - des profils (expérience, éducation) disponibles au sein de l'administration pour mettre en œuvre les activités nécessaires à l'obtention de chaque résultat obligatoire/produit.

10. Budgets indicatifs

Expliquer comment vos idées et la proposition se traduisent sur le plan budgétaire - en ventilant les coûts sur la base des trois rubriques budgétaires et sur la base de la rubrique budgétaire relative aux coûts indicatifs des volets liés aux résultats obligatoires/produits - en annexe A3

11. Plans de communication et de visibilité

Présentez les idées et concepts que vous prévoyez pour les activités de communication et de visibilité.

12. Durabilité

Les résultats d'un projet de jumelage léger (des résultats par volets aux impacts) 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, entre autres, la mise en place par l'administration bénéficiaire de mécanismes efficaces pour diffuser et consolider les résultats du projet.

En ce qui concerne les projets de jumelage prévoyant un soutien à l'élaboration des politiques sectorielles (stratégies et plans d'action), l'élaboration de nouveaux actes législatifs ou l'introduction de modifications (surtout ayant trait à l'acquis), le meilleur moyen de garantir la durabilité des résultats obligatoires/produits est de veiller à ce que les propositions d'action et les propositions législatives soient au moins appuyées par des analyses d'impact élémentaires (réglementaires, fiscales) et à ce que les acteurs internes et externes soient consultés à leur sujet (consultations interministérielles et publiques), comme l'exige la législation du pays bénéficiaire. Il convient de prévoir suffisamment de temps pour ces travaux préparatoires pendant le projet et d'éviter les procédures accélérées d'adoption de la législation, qui mettent en péril la mise en œuvre et l'application de la future législation.

Compte tenu de la nécessité de pérenniser les résultats, le bénéficiaire devrait expliquer comment il a prévu les ressources nécessaires à cette pérennisation dans sa planification budgétaire (planification opérationnelle à moyen terme ou méthode semblable).

13. Questions transversales (égalité des chances, environnement, climat, etc.)

Analysez comment les objectifs du projet contribuent à la mise en œuvre de politiques de promotion de l'égalité hommes-femmes et des droits de l'homme et, à terme, à la promotion de l'égalité des chances, de l'environnement, des minorités, de la lutte contre le changement climatique, de la couverture régionale, etc.

14. Début de la mise en œuvre

Indiquez la date à laquelle vous seriez disponible pour commencer la mise en œuvre du projet.

ANNEXES DE LA PROPOSITION

1. Matrice du cadre logique proposé en format standard (obligatoire)
2. Plan de travail et calendrier de mise en œuvre
3. CV des CP et responsables de volets au format Europass³
Aucun autre CV ne sera inclus dans la proposition.

³ <https://europass.cedefop.europa.eu/fr/documents/curriculum-vitae>

POINTS ESSENTIELS A TRAITER PAR L'ÉTAT MEMBRE:

- ❑ axer la présentation sur l'approche proposée par le ou les États membres en vue de répondre aux besoins recensés par le bénéficiaire;
- ❑ l'accent doit être mis sur les structures et le modèle administratifs proposés par le ou les États membres et la participation attendue de ceux-ci;
- ❑ explicitez votre vision globale et votre stratégie sous-jacente; expliquez brièvement comment vous envisagez ce projet dans le cadre d'un processus (de réforme générale/sectorielle) plus vaste et comment vous prévoyez d'assurer la coopération/la communication avec les autres acteurs du secteur;
- ❑ présentez brièvement la méthodologie que vous prévoyez d'appliquer, le calendrier escompté ainsi que les éléments clés de vos plans de communication et de visibilité;
- ❑ indiquez le nom des responsables de volets et leur place dans votre structure administrative; soulignez la pertinence de leurs qualifications et fournissez des informations sur l'étendue de l'expertise disponible au sein de votre structure administrative et l'accès à celle-ci;
- ❑ le chef de projet [chef(s) de projet junior(s), le cas échéant] et le CRJ désignés devraient tous deux être présents lors de la présentation, ainsi que, si possible, les responsables de volets;
- ❑ le bilan en matière de renforcement des institutions, en particulier dans le secteur et la région concernés, devrait être clairement présenté;
- ❑ clarifiez la question linguistique afin de vous assurer que le CRJ et les autres experts sont pleinement performants dans la langue de travail du projet, celle-ci étant la même que celle du contrat.

POINTS ESSENTIELS A NE PAS PERDRE DE VUE POUR L'ÉTAT MEMBRE:

- ❑ les présentations devraient se concentrer sur les thèmes essentiels de la proposition écrite et ne pas simplement en répéter le contenu;
- ❑ elles devront être soigneusement préparées et, idéalement, être le fruit d'un travail conjoint de tous les membres de l'équipe de présentation;
- ❑ une brève présentation audiovisuelle peut être très efficace, mais n'est pas toujours nécessaire;
- ❑ les présentations devraient être brèves et ciblées et, si possible, appuyées par une brève documentation écrite, par exemple des copies de transparents;
- ❑ la personne chargée de la présentation devrait avoir de l'expérience et une bonne maîtrise de ce type d'exercice, afin que le public étranger puisse suivre son exposé sans difficultés;
- ❑ il est souhaitable que plusieurs membres de l'équipe proposée soient présents et participent brièvement à la présentation ou soient disponibles pour répondre aux questions;
- ❑ les présentations devraient couvrir les éléments clés du programme de travail requis pour répondre aux besoins exprimés par le bénéficiaire.

Lorsqu'une intervention du représentant d'une ou plusieurs ambassades représentant le ou les États membres dans le pays est prévue, celle-ci doit être limitée (par exemple à 5 minutes) afin de laisser suffisamment de temps pour la présentation et la discussion de la proposition par le ou les États membres.

Toute question posée par le pays bénéficiaire devrait recevoir une réponse aussi complète que possible durant la réunion.



COMMISSION EUROPÉENNE

PROJETS DE JUMELAGE

RAPPORT INTERMÉDIAIRE TRIMESTRIEL

RAPPORT DE JUMELAGE INTERMÉDIAIRE TRIMESTRIEL numéro:

Intitulé du projet:

Partenaires:

Date:

Numéro du contrat de subvention de jumelage:



1. Synthèse

Le **rapport intermédiaire trimestriel** relatif au projet se compose des parties suivantes:

Section 0 Récapitulatif des décisions qui doivent être prises par le comité de pilotage du projet

Section 1 Informations de base sur le projet

Section 2 Contenu: progrès accomplis dans la mise en œuvre du projet de jumelage au cours de la période de référence et calendrier pour la période restant à couvrir

Section 3 Dépenses: dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétisées

2. Indications générales

- Pendant toute la durée du projet de jumelage, les chefs de projet pourront élaborer **tous les trois mois**, à compter de la date de notification de l'aval/de la signature du contrat, des rapports intermédiaires trimestriels/rapports finals.
- Les rapports intermédiaires trimestriels/rapports finals couvriront aussi bien les questions de fond que les aspects financiers du projet.

⁴ Il est à noter que les chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire peuvent, de plein droit, convenir de ne pas soumettre de rapport descriptif exhaustif au comité de pilotage tous les trimestres, mais uniquement tous les semestres.

- La date limite de présentation des **rapports intermédiaires trimestriels/rapports finals** ne peut être modifiée. En règle générale, le premier rapport intermédiaire trimestriel couvrira une période de mise en œuvre effective du projet de moins de trois mois, étant donné que l'arrivée du CRJ dans le pays bénéficiaire et le démarrage du programme de travail coïncideront rarement avec la date de notification.
- Dans le mois suivant chaque trimestre, le chef de projet de l'État membre, en coopération avec le chef de projet du bénéficiaire, soumettra le rapport intermédiaire trimestriel à l'autorité concernée (voir le point 6.4 du manuel de jumelage).
- **Un exemplaire du rapport** sera adressé dans le même temps à l'équipe de jumelage concernée au siège de la Commission.
- Le rapport doit être soumis dans la langue du contrat.

3. Note

- L'approbation du **rapport** par les autorités concernées ne porte nullement préjudice au droit de la Commission de suspendre les activités d'un projet, de résilier un contrat ou de prendre toute autre mesure appropriée si des vérifications ultérieures devaient révéler l'existence de problèmes ou de divergences majeures par rapport au plan de travail, au budget ou aux conditions du contrat de subvention de jumelage tels qu'ils ont été approuvés.
- Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la Commission européenne

Numéro du contrat de subvention de jumelage: *pays - année - RI - secteur - numéro*

**Section 0
Synthèse**

1. Fournir un résumé de 2 pages maximum
2. Énumérer les décisions qui doivent être prises par le comité de pilotage
 - Impact sur l'exécution des plans de travail/rééchelonnement, redéfinition des objectifs, etc.
 - Impact technique
 - Impact financier et budgétaire

**Section 1:
Informations sur le projet**

Numéro du contrat de subvention de jumelage	
Intitulé du projet:	
Partenaires de jumelage [État(s) membre(s) et bénéficiaire]	
Numéro de rapport:	
Période couverte par le rapport:	
Durée du projet	
Auteur du rapport:	

Section 2: Contenu

Cette partie décrit les activités du projet. Elle est subdivisée en cinq sections.

2A - CONTEXTE

2B - OBTENTION DES RÉSULTATS OBLIGATOIRES/PRODUITS Quels sont les résultats qui ont été obtenus? Quelle influence directe le projet a-t-il eu sur les objectifs/résultats spécifiques et quelle influence indirecte a-t-il eu sur l'objectif global (impact) au cours de la période de référence?

2C - ACTIVITÉS MENÉES DURANT LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

2D - CALENDRIER ET RETARDS

2E - ÉVALUATION

Veillez noter que le rapport intermédiaire trimestriel couvre l'ensemble des activités exécutées et des résultats enregistrés au cours de la période de référence du projet.

2A - CONTEXTE

Objectifs généraux

Objectif général et indicateurs de résultat (tels qu'inscrits dans le cadre logique)	État de réalisation/problèmes rencontrés
Objectif général (repris du cadre logique)	
<i>Indicateur de résultat (repris du cadre logique)</i>	

Objectifs spécifiques

Objectifs spécifiques et indicateurs de résultat (tels qu'inscrits dans le cadre logique)	État de réalisation/problèmes rencontrés
Objectif du projet (repris du cadre logique)	
<i>Indicateur de résultat (repris du cadre logique)</i>	

Évolution des politiques et évolutions sectorielles

- *Conclusions/accords résultant du dialogue politique*

- *Évolution de la réforme sectorielle et participation du CRJ, des responsables de volets ou des experts aux groupes de suivi de la réforme/de coordination des donateurs*
- *Autres actions/initiatives en rapport avec l'objectif général et les objectifs spécifiques du projet et/ou les synergies/chevauchements avec les résultats obligatoires/produits définis pour le projet*
- *Quels sont les principaux développements intervenus dans le pays bénéficiaire pendant la période de référence dans le domaine de réforme concerné?*

Hypothèses du projet

- *Quelles sont les hypothèses initiales du projet qui ont été réalisées (article 2 du plan de travail)?*
- *Quelles sont les hypothèses qui devraient se réaliser prochainement?*
- *Des événements rendant impossible la réalisation de certaines hypothèses sont-ils survenus? (en cas de réponse positive, une réorientation du projet s'impose)*

2B - OBTENTION DES RÉSULTATS OBLIGATOIRES/PRODUITS

- *Énumérez tous les objectifs qui ont été atteints au cours de la période de référence pour chaque volet et indiquez les résultats obligatoires/produits qui ont été obtenus ou qui sont proches de l'être ainsi que les réalisations qui ont été ou devraient être directement influencées. La probabilité d'une influence indirecte sur l'impact doit également être évaluée. .*

Résultats atteints pour les différents volets:

Résultats et indicateurs de résultat (tels qu'inscrits dans le cadre logique)	État de réalisation/problèmes rencontrés
Résultat 1 (repris du cadre logique)	
<i>Indicateur de résultat (repris du cadre logique)</i>	
Résultat 2 (repris du cadre logique)	
<i>Indicateur de résultat (repris du cadre logique)</i>	

2C. ACTIVITÉS MENÉES DURANT LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

1. *Énumérez, sous la rubrique budgétaire «Résultats obligatoires/produits», toutes les activités, volet par volet, qui ont été réalisées durant la période de référence dans l'ordre où elles figurent dans le plan de travail, en indiquant leur numéro de référence.*
2. *Sous la rubrique budgétaire «Coûts horizontaux», énumérez, pour chaque sous-rubrique, les activités qui ont été réalisées au cours de la période de référence, en particulier les activités de communication et de visibilité, les voyages d'étude, etc.*
3. *Pour chaque activité, veuillez préciser les détails suivants:*
 - *numéro de référence et intitulé de l'activité (tel qu'indiqué à l'article 3 du plan de travail);*
 - *nom des experts de l'État membre qui ont réalisé l'activité;*
 - *nombre d'experts du bénéficiaire qui ont participé et leur service d'origine;*
 - *durée de l'activité.*

2D. CALENDRIER ET RETARDS

Respect du calendrier

Veillez reproduire le calendrier établi à l'article 4 du plan de travail et marquer d'une croix dans la case correspondante toutes les activités menées entre le début du projet et la fin de la période de référence, afin d'offrir au lecteur une vision claire des retards enregistrés. Signalez les activités ayant plus de trois mois de retard.

Mois du projet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CRJ et coûts connexes												
Coûts horizontaux												
Volet 1->N												
Activité 1,1												
Activité 1.N												

	Activité/action planifiée
	Activité/action réalisée
	Activité/action en retard de plus de trois mois

Récupération des retards

Pour toutes les activités ayant accumulé un retard de plus de trois mois, veuillez justifier ce retard et préciser quand ces activités auront lieu.

2E. ÉVALUATION

Évaluation globale de l'état d'avancement du projet

Évaluation globale des progrès réalisés au cours de la période de référence.

Divers

Indiquez les problèmes particuliers (s'il y a lieu) survenus dans le cadre de la gestion du projet ou de la coopération entre les acteurs concernés et les moyens de les résoudre et d'accroître le rayonnement du projet.

Section 3: Dépenses

Indiquez les montants totaux décaissés au cours de la période de référence, en les ventilant par rubrique budgétaire et, à l'intérieur de chaque rubrique, par principale catégorie de coûts - conformément à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage.



COMMISSION EUROPÉENNE

PROJETS DE JUMELAGE

RAPPORT FINAL

Intitulé du projet:

Partenaires:

Date:

Numéro du projet de jumelage:

Numéro du contrat de subvention de jumelage:

1. Synthèse

Le **rapport final** du projet se compose des sections suivantes:

Section 0 Engagements pris par le bénéficiaire pour garantir la pérennité des résultats

Section 1 Informations de base sur le projet

Section 2 Contenu: obtention des résultats obligatoires/produits

Section 3 Dépenses: rapport financier final

2. Indications générales

- Le rapport final sera présenté dans les trois mois suivant la période de mise en œuvre du projet (plan de travail), telle qu'elle est définie à l'article 2 des conditions générales du contrat de subvention de jumelage (annexe A2) et au plus tard avant la fin de la durée légale.
- Le rapport final portera aussi bien sur les questions de fond que sur les aspects financiers du projet. Le rapport financier final sera accompagné d'un rapport de vérification des dépenses établi par un auditeur indépendant et agréé,

conformément au modèle présenté à l'annexe A6 du contrat de subvention de jumelage.

- Les chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire rédigent, cosignent et soumettent conjointement le rapport final à l'autorité concernée (voir le point 6.4 du manuel de jumelage).
- Un exemplaire du rapport est envoyé dans le même temps pour information à l'équipe de coordination du jumelage au siège de la Commission. Veuillez consulter les exigences précises concernant la procédure de présentation du rapport final dans le manuel de jumelage.
- Le rapport doit être soumis dans la langue du contrat.

3. Note

- Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la Commission européenne.

Section 0 Résumé, durabilité des résultats, enseignements tirés

1. Fournir un résumé de 2 pages maximum (plus d'informations ci-dessous)

- Obtention des résultats obligatoires/produits et
- Autres produits concrets/éléments livrables dans le cadre du projet
- Contribution spécifique du projet aux objectifs de réforme dans le secteur

2. Durabilité

- Énumérez les actions en faveur de la durabilité entreprises dans le cadre du projet
- Énumérez les actions en faveur de la durabilité qui doivent être entreprises par l'administration bénéficiaire:
 - autres besoins en matière de renforcement des institutions, quels qu'ils soient; et
 - ressources nécessaires à court et moyen terme et impact sur l'établissement du budget.

3. Enseignements tirés

- conception de projets;
- planification du travail;
- ressources consacrées à la mise en œuvre;
- hypothèses et atténuation des risques;
- etc.

Section 1: Informations sur le projet

Numéro du contrat de subvention de jumelage:	
Intitulé du projet:	
Partenaires de jumelage [État(s) membre(s) et bénéficiaire]	
Durée du projet	
Chef de projet de l'État membre:	
Chef de projet du pays bénéficiaire:	

Section 2: Contenu

Cette partie décrit les réalisations du projet. Elle est subdivisée en dix sections.

2A – RÉSUMÉ

2B – CONTEXTE

2C – PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

2D – OBTENTION DES RÉSULTATS OBLIGATOIRES/PRODUITS ET INFLUENCE DIRECTE SUR LES RÉALISATIONS

2E – IMPACT

2F – SUIVI ET DURABILITÉ

2G – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

2H – ANNEXES

2A - RÉSUMÉ

Le résumé sera court, mais couvrira néanmoins l'ensemble des activités réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du projet, y compris les actions de communication et de visibilité, les actions en faveur de la durabilité, etc.

2B - CONTEXTE

Point de départ/scénario de référence, résultats obligatoires/produits prévus et objectifs du projet

Décrivez brièvement la situation initiale dans le domaine concerné de l'administration bénéficiaire avant le projet, en indiquant les lacunes qui devaient être comblées par le projet.

Indiquez l'objectif général, les objectifs spécifiques et les résultats obligatoires/produits du projet (tels que définis dans le plan de travail et/ou modifiés au cours de la mise en œuvre) en précisant les mesures prises pour combler les lacunes indiquées ci-dessus.

2C - PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

Évolutions qui échappent au contrôle du projet

a) Quels sont les principaux développements intervenus dans le pays bénéficiaire pendant la période de mise en œuvre du projet dans le secteur concerné? Quelles sont les hypothèses initiales du projet qui ont été réalisées (article 3 du plan de travail)? Comment les risques ont-ils été atténués?

b) Quelles sont les difficultés externes qui ont influencé la bonne marche du projet, et comment ont-elles été résolues?

Développements du projet

a) Décrivez les principaux développements intervenus au niveau du projet, tels que le remplacement de personnel clé, la réorientation du projet, l'achèvement d'un important groupe d'activités ou d'autres changements de situation. (Remarque: ne pas fournir sous ce point un compte rendu détaillé des activités).

b) Quelles sont les difficultés internes menaçant la bonne marche du projet qui ont été rencontrées, et comment ont-elles été résolues?

Actions de communication et de visibilité

a) Quelles ont été les mesures prises pour faire connaître les avantages et l'utilité du projet et assurer une visibilité maximale pour l'UE? Comment ces activités ont-elles influencé le processus de mise en œuvre du projet?

2D - OBTENTION DES RÉSULTATS OBLIGATOIRES/PRODUITS ET RÉALISATIONS

a) Décrivez dans quelle mesure chacun des résultats obligatoires/produits a été atteint (par rapport aux indicateurs convenus dans le plan de travail).

b) Décrivez dans quelle mesure chacune des réalisations a été obtenue (par rapport aux indicateurs convenus dans le plan de travail).

c) Si un ou plusieurs résultats obligatoires/produits ou réalisations n'ont pas été pleinement obtenus/directement influencés, donnez-en les raisons.

d) Donnez un aperçu des résultats obligatoires/produits obtenus (voir l'annexe 1).

e) Énumérez les éventuels résultats et réalisations inattendus résultant du projet.

2E - IMPACT

a) Précisez dans quelle mesure la réalisation des objectifs/résultats spécifiques a contribué à la concrétisation de l'objectif général/à l'impact (par rapport à l'indicateur ou aux indicateurs spécifiés dans le plan de travail).

b) Indiquez tout impact inattendu du projet.

2F - SUIVI ET DURABILITÉ

a) De quelle manière les résultats du projet/les recommandations seront-ils utilisés par l'administration bénéficiaire?

b) Comment l'administration bénéficiaire va-t-elle poursuivre les travaux entamés, mais non finalisés, dans le cadre du projet (p.ex. les mesures de mise en œuvre relatives à la législation adoptée, etc.)?

c) Comment le projet a-t-il garanti la conformité avec les efforts de réforme générale de l'administration publique dans le pays et/ou contribué à ceux-ci? [Par exemple, si

le projet a contribué à l'élaboration de stratégies sectorielles et/ou de nouveaux actes ou modifications législatifs (concernant en particulier l'acquis de l'UE), a-t-il veillé à ce que ces documents soient élaborés dans le cadre d'un processus inclusif et fondé sur des données probantes (appuyé par des analyses d'impact élémentaires et des consultations des acteurs internes et externes)?]

d) Si les résultats obligatoires/produits n'ont pas été pleinement obtenus, quelles sont les mesures que l'administration bénéficiaire doit prendre à l'avenir pour les obtenir?

2G - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Auto-évaluation globale

Évaluez le projet, son évolution et son impact en un seul paragraphe.

Enseignements tirés

Recommandations concernant les actions futures à entreprendre dans le domaine/secteur couvert par le jumelage.

2H - ANNEXES

Annexe 1: *Tableau - Résultats obligatoires/produits obtenus*

Annexe 1: Tableau des résultats obligatoires/produits obtenus

Volet	<INTITULÉ du volet>	Résultats obligatoires/produits	Activités par volet	Date limite prévue	Retard +/- [mois]	OBJETIFS DÉFINIS	ÉVALUATION des résultats obtenus à ce jour	Note d'auto-évaluation TS (très satisfaisant), S (satisfaisant), I (insatisfaisant)
1)	Volet							
2)	Volet							
3)	Volet N							

Section 3: Dépenses

Présentez en détail les montants décaissés au titre du projet, ventilés par rubriques et sous-rubriques budgétaires, en indiquant en détail tous les coûts relatifs à l'ensemble des activités financées au titre de toutes les rubriques budgétaires - conformément à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage.

**N'oubliez pas de joindre à ce rapport un
RAPPORT DE VÉRIFICATION DES DÉPENSES
(conformément à l'annexe A6 du contrat de subvention de jumelage)**

Pour l'administration de l'État membre

*[nom et titre de la (des) personne(s)
habilitée(s) à signer]*

[signature]

[date]

Pour l'administration du bénéficiaire

*[nom et titre de la (des) personne(s)
habilitée(s) à signer]*

[signature]

[date]

ANNEXE C6: Grille de conformité administrative et d'éligibilité pour jumelage standard
--

Compte tenu de la nature des projets de jumelage, l'administration contractante devrait en principe demander des précisions à l'État membre en cas de doute concernant les documents fournis.

Grille remplie par _____ Date _____

CRITÈRES FORMELS (à vérifier avant les réunions de sélection)

I. DONNEES D'IDENTIFICATION

Numéro de publication	
Intitulé et numéro de la fiche de jumelage	
Intitulé et numéro de la décision de financement	
Demandeur (État membre principal)	
Demandeur 2 (État membre unior, le cas échéant)	
Demandeur 3 (État membre unior, le cas échéant)	
Administration bénéficiaire	

II. CONFORMITE AVEC LES CRITÈRES ADMINISTRATIFS	Oui	Non
La proposition est complète et présentée au bon format		
La proposition inclut les CV du chef de projet, du CRJ et des responsables de volets		
Les coordonnées complètes du point de contact national et du demandeur (État membre principal) sont indiquées		
La proposition est envoyée à partir de l'adresse de courrier électronique du point de contact national de l'État membre principal		

III. ÉLIGIBILITE	Oui	Non
Le CP, le CRJ et les responsables de volets proposés sont éligibles (nationalité et nombre officiel d'années d'expérience) et répondent aux critères		
La durée de projet proposée n'excède pas la durée maximale autorisée		
L'organisme demandeur principal est une administration d'un État membre ou un organisme mandaté agréé		
L'organisme demandeur 2 est une administration d'un État membre ou un organisme mandaté agréé		
L'organisme demandeur 3 est une administration d'un État membre ou un organisme mandaté agréé		

IV. COMMENTAIRES (Précisez, le cas échéant, les informations ou les documents manquants)

*** DEMANDER DANS CE CAS DES INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES**

La proposition satisfait-elle en l'état aux critères administratifs et formels? OUI NON

ANNEXE C6bis: Grille de conformité administrative et d'éligibilité pour jumelage léger

Compte tenu de la nature des projets de jumelage, l'administration contractante devrait en principe demander des précisions à l'État membre en cas de doute concernant les documents fournis.

Grille remplie par _____ Date _____

CRITÈRES FORMELS (à vérifier avant les réunions de sélection)

I. DONNEES D'IDENTIFICATION

Numéro de publication	
Intitulé et numéro de la fiche de jumelage	
Intitulé et numéro de la décision de financement	
Demandeur (État membre)	
Administration bénéficiaire	

II. CONFORMITE AVEC LES CRITÈRES ADMINISTRATIFS	Oui	Non
1. La proposition est complète et présentée au bon format		
2. La proposition inclut le CV du chef de projet		
3. Les coordonnées complètes du point de contact national et du demandeur (État membre) sont indiquées		
4. La proposition est envoyée à partir de l'adresse de courrier électronique du point de contact national de l'État membre demandeur		

III. ÉLIGIBILITE	Oui	Non
1. Le chef de projet proposé est éligible (nationalité et nombre officiel d'années d'expérience) et répond aux critères		
2. La durée de projet proposée n'excède pas la durée maximale autorisée		
3. L'organisme demandeur est une administration d'un État membre ou un organisme mandaté agréé		

IV. COMMENTAIRES (Précisez, le cas échéant, les informations ou les documents manquants)

*** DEMANDER DANS CE CAS DES INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES**

La proposition satisfait-elle en l'état aux critères administratifs et formels? OUI NON

Annexe C7: Grille d'évaluation pour la sélection des propositions de jumelage



Cette grille d'évaluation couvre aussi bien la proposition écrite que la présentation orale

DONNÉES D'IDENTIFICATION DU PROJET

Numéro de publication	
Intitulé et numéro de la fiche de jumelage	
Intitulé et numéro de la décision de financement	
Demandeur (État membre principal)	
Demandeur 2 (État membre junior, le cas échéant)	
Demandeur 3 (État membre junior, le cas échéant)	
Durée	_____ <i>Mois</i>
Budget total	
Date de la réunion de sélection	

Le comité de sélection notera que la FICHE DE SÉLECTION DANS SON INTÉGRALITÉ sera transmise au point de contact national par l'intermédiaire duquel la proposition a été soumise.

CRITÈRES FORMELS (à vérifier avant les réunions de sélection)

Les institutions proposées par l'État membre sont-elles des administrations publiques et/ou des organismes semi-publics enregistrés ou des organismes mandatés	
La proposition inclut-elle les CV du chef de projet, du CRJ et des responsables de volets?	
Le CP et le CRJ remplissent-ils les conditions minimales?	
La proposition indique-t-elle les coordonnées complètes d'une personne de contact pour l'État membre principal?	

La proposition de l'État membre satisfait-elle aux critères formels?

OUI

NON

GRILLE D'ÉVALUATION – CRITÈRES SUBSTANTIELS

Lignes directrices pour la notation

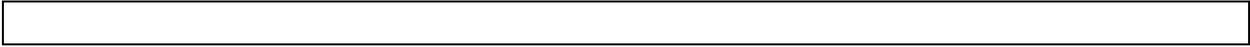
La présente grille d'évaluation se subdivise en **rubriques** et **sous-rubriques**. Pour chaque sous-rubrique, une note comprise entre 1 et 5 est attribuée, conformément à l'échelle d'appréciation ci-dessous:

Note	Signification
1	très insuffisant
2	médiocre
3	moyen
4	bon
5	très bon

Ces notes doivent être additionnées pour obtenir la note totale de la rubrique en question. Les notes totales de chaque rubrique doivent être reportées dans la rubrique 4 et additionnées pour obtenir la note globale pour la proposition évaluée.

<u>1. Capacité opérationnelle</u>	Note
A. Conseiller résident de jumelage et chef de projet	
1.1 L'expertise technique du CRJ proposé est-elle satisfaisante? (connaissance des questions à résoudre et expérience dans la mise en œuvre de l'acquis de l'Union/du domaine de coopération concerné)	/2 x 5
1.2 La capacité de gestion du chef de projet proposé est-elle satisfaisante (y compris en ce qui concerne la gestion du personnel et l'aptitude à gérer le budget du projet)?	/5
1.3 Le conseiller résident de jumelage possède-t-il une expérience antérieure satisfaisante en matière de gestion de projets? Son manque d'expérience (bien que celle-ci réponde à l'exigence minimale) peut-il être compensé par les autres membres de l'équipe?	/5
1.4 Le chef de projet possède-t-il une expérience antérieure satisfaisante en matière de gestion de projets?	/5
Note totale	/25

Remarques



B. Responsables de volets et disponibilité de ceux-ci	Note
1.5 La mise à disposition de responsables de volets sur la base des ressources propres des États membres est-elle satisfaisante?	/5
1.6 L'expertise technique des responsables de volets proposés est-elle satisfaisante?	/5
Note totale	/10

Remarques

C⁵. État membre partenaire junior	Note
1.7 Complémentarité avec l'État membre partenaire principal	/5
1.8 L'État membre partenaire junior proposé possède-t-il une expertise technique satisfaisante?	/5
Note totale	/10

Remarques

Si une note totale inférieure à «moyen» (27 points) est obtenue pour la rubrique 1, la proposition est rejetée par le comité d'évaluation.

La grille d'évaluation doit néanmoins être remplie intégralement.

<u>2. Pertinence</u>	Note
2.1 Dans quelle mesure les concepts et les idées qui sous-tendent la stratégie et la méthodologie présentées permettent-ils de répondre aux besoins de l'administration bénéficiaire? Comment le lien est-il fait avec la fiche du projet de jumelage?	/5
2.2 Quelle est la pertinence des idées en matière de communication et de visibilité? Quelle est la pertinence des plans relatifs à l'élaboration des plans de travail initial et ultérieurs?	/5
2.3 Dans quelle mesure le modèle administratif de l'administration de l'État	

⁵ Quand la rubrique C n'est pas applicable (s'il n'y a pas de partenaire junior), les 5 points du point 1.7 sont reportés au point 1.5 et les 5 points du point 1.8 sont reportés au point 1.6.

membre répond-il aux besoins recensés dans la fiche du projet de jumelage?	/5
2.4 Comment la proposition tient-elle compte des autres initiatives sectorielles et/ou des projets antérieurs et évite-t-elle ainsi les doubles emplois tout en créant des synergies?	/5
Note totale	/20

Remarques

**Si une note totale inférieure à «bon» (16 points) est obtenue pour la rubrique 2, la proposition est rejetée par le comité d'évaluation.
La grille d'évaluation doit néanmoins être remplie intégralement.**

<u>3. Méthodologie</u>	Note
3.1 Le concept global sous-tendant les idées et la proposition est-il cohérent?	/5
3.2 La méthodologie proposée est-elle adaptée au projet?	/5
3.3 Les résultats (tant sur le plan des résultats obligatoires/produits concrets que de l'impact sur les objectifs spécifiques et l'objectif général) sont-ils exprimés en termes mesurables?	/5
3.4 Le ou les États membres prévoient-ils de couvrir tous les éléments des volets mentionnés dans la fiche de projet de jumelage? Existe-t-il des exemples clairs d'activités proposées, pour chaque volet, qui sont cohérentes avec les résultats obligatoires/produits et les objectifs?	/5
Note totale	/20

Remarques

<u>4. Durabilité</u>	Note
4.1 L'action est-elle susceptible d'avoir un impact tangible sur les groupes cibles?	/5

ÉVALUATION ET CONCLUSION

Veillez indiquer votre conclusion en utilisant l'une des options suivantes: proposition retenue/proposition non retenue

CONCLUSION:
.....

Signatures:
.....

Date:

Annexe C8: Fiche d'information pour la sélection des propositions de jumelage léger



DONNÉES D'IDENTIFICATION DU PROJET

Numéro de publication	
Intitulé et numéro de la fiche de jumelage	
Intitulé et numéro de la décision de financement	
Demandeur (État membre)	
Durée	<i>Mois</i>
Budget total	
Date de la réunion de sélection	

CRITÈRES FORMELS (à vérifier avant les réunions de sélection)

Les institutions proposées par l'État membre sont-elles des administrations publiques et/ou des organismes semi-publics enregistrés ou des organismes mandatés?	
La proposition contient-elle le CV du chef de projet?	
Les experts remplissent-ils les conditions minimales?	
La proposition indique-t-elle les coordonnées complètes d'une personne de contact pour l'État membre?	

La proposition de l'État membre satisfait-elle aux critères formels?

OUI NON

GRILLE D'ÉVALUATION DES PROPOSITIONS DE JUMELAGE – CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ATTRIBUTION

Les **critères de sélection** servent à évaluer la **capacité opérationnelle des responsables de volets mentionnés** dans la proposition; l'appréciation est exprimée de manière positive ou négative (**oui/non**) et il suffit qu'un seul critère donne lieu à une évaluation négative pour exclure la proposition.

Les **critères d'attribution** portent sur **l'intérêt des principaux aspects** à prendre en considération dans la proposition et sont évalués en appliquant un **système de notation** fondé sur le **tableau suivant**:

Note	Signification
1	très insuffisant
2	médiocre
3	moyen
4	bon
5	très bon

1. Capacité opérationnelle

<u>(Une seule appréciation négative pour l'un des critères suivants exclut la proposition)</u>	Oui/Non
1.1 Le chef de projet proposé possède-t-il des capacités de gestion suffisantes (y compris en ce qui concerne la gestion du personnel et l'aptitude à gérer le budget du projet)?	
1.2 Le chef de projet proposé possède-t-il une expérience antérieure suffisante en matière de gestion de projets au regard des exigences minimales énoncées dans la fiche du projet de jumelage?	
1.3 Le niveau des responsables de volets de l'administration et/ou de l'organisme mandaté agréé de l'État membre est-il suffisant pour garantir la bonne mise en œuvre du projet?	
<u>Commentaires:</u>	

2. Aspects de la proposition à prendre en considération

<u>2.1</u> <u>Expertise technique</u>	Note 1 à 5
2.1.1 Expertise technique du chef de projet proposé (connaissance des questions à résoudre et expérience dans la mise en œuvre de l'acquis de l'Union/du domaine de coopération concerné)	/5
2.1.2 Expérience antérieure du chef de projet en matière de gestion de projets	/5
2.1.3 Expertise technique des experts à court terme proposés	/5
<u>Commentaires:</u>	

<u>2.2</u> <u>Pertinence</u>	Note 1 à 5
2.2.1 Pertinence de la proposition par rapport aux objectifs énoncés dans la fiche du projet de jumelage léger	/5
2.2.2 Aptitude de la proposition à couvrir tous les domaines d'activité indiqués dans la fiche du projet de jumelage léger	/5
2.2.3 Adéquation de l'administration ou des administrations de l'État membre par rapport aux besoins recensés dans la fiche du projet de jumelage léger	/5
2.2.4 Prise en considération, dans les propositions, d'autres aides apportées dans le même domaine (par exemple, des projets de jumelage antérieurs) et de pistes pour éviter les doubles emplois ou créer des synergies	/5
<u>Commentaires:</u>	

<u>2.3</u> <u>Méthodologie</u>	Note 1 à 5
2.3.1 Cohérence globale de la conception du projet	/5
2.3.2 Adéquation de la méthodologie proposée par rapport au projet spécifique	/5
2.3.3 Formulation des résultats obligatoires/produits pour chaque volet et contribution potentielle à l'objectif spécifique	/5
2.3.4 Clarté de la formulation des activités proposées et conformité de ces dernières avec les objectifs et les résultats escomptés	/5
<u>Commentaires:</u>	

2.4 Durabilité	Note 1 à 5
2.4.1 Possibilité que l'action produise un impact tangible sur les groupes cibles	/5
2.4.2 Possibilité que la proposition produise des effets multiplicateurs (notamment, perspectives de reproduction et d'extension des résultats de l'action, et diffusion d'informations)	/5
2.4.3 Indications figurant dans la proposition au sujet de la durabilité de l'action (stratégies envisagées pour garantir la durabilité des résultats obligatoires/produits au sein de l'administration bénéficiaire – plan de durabilité, par exemple)	/5
Commentaires:	

3. APPRÉCIATION GÉNÉRALE ET CONCLUSION à communiquer à tous ceux qui ont soumis une proposition

NOTE TOTALE	/70
--------------------	------------

RECOMMANDATIONS
<p>POINTS FORTS:</p> <p>POINTS FAIBLES:</p> <p>Commentaires particuliers:</p>

CONCLUSION
<i>Veillez indiquer votre conclusion en utilisant l'une des options suivantes: proposition retenue/proposition non</i>

CONCLUSION:

Nom	Nom	Nom
Signature:	Signature:	Signature:

Date:.....

ANNEXE C9: Jumelage standard - Publication sur l'internet de l'appel à propositions

APPEL À PROPOSITIONS DE JUMELAGE
lancé par la Commission européenne

1. Référence de publication

Code CRIS/code de référence du projet (communiqué par les services de la Commission chargés de la publication à l'adresse <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/>)

2. Programme et source de financement

Intitulé du projet: <Intitulé et numéro du projet de jumelage - référence du jumelage >

Nom du programme: <Intitulé de la décision de financement et numéro CRIS/en gestion directe ou indirecte, avec contrôle ex ante ou ex post, exercice budgétaire>

3. Nature des activités, aire géographique et durée du projet

a) **Brève description (5 lignes) des objectifs prévus:** < >

b) **Aire géographique:** <à préciser: pays>

c) **Durée maximale du projet:** <à préciser>

4. Montant total disponible pour cet appel à propositions

<Montant> EUR

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

5. Éligibilité: Qui peut présenter une proposition?

Les administrations publiques et les organismes mandatés des États membres de l'Union européenne tels qu'ils sont définis dans le manuel de jumelage sont seuls autorisés à présenter une proposition par l'intermédiaire des points de contact nationaux des États membres de l'Union européenne.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL

6. Date prévisionnelle de notification des résultats du processus d'attribution⁶

<à préciser>

CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ATTRIBUTION

7. Critères de sélection et d'attribution

Les **critères de sélection** servent à évaluer la **capacité opérationnelle** du chef de projet de l'État membre, du conseiller résident de jumelage et des responsables de volets mentionnés dans la proposition; l'appréciation est exprimée de manière positive ou négative (**oui/non**) et il suffit qu'un seul critère donne lieu à une évaluation négative pour exclure la proposition.

Les **critères d'attribution** portent sur l'**intérêt des principaux aspects à prendre en considération** dans la proposition et sont évalués en appliquant un **système de notation (de 1 à 5)**:

La sélection d'un État membre et l'attribution d'un contrat de jumelage se fonderont sur l'évaluation de plusieurs aspects qualitatifs incluant, entre autres, la méthodologie proposée, l'expérience du chef de projet et du conseiller résident de jumelage proposés, la structure institutionnelle et la capacité de l'administration et la présentation de l'État membre, etc.

Voir l'annexe C6 du manuel de jumelage: grille de conformité administrative et d'éligibilité et l'annexe C7 du manuel de jumelage: grille d'évaluation pour la sélection des propositions de jumelage.

PRÉSENTATION D'UNE DEMANDE

8. Proposition de jumelage et renseignements à fournir

Les propositions de jumelage doivent être présentées par l'administration de l'État membre principal aux **points de contact nationaux pour les jumelages des États membres de l'UE** dans le strict respect des instructions du **manuel de jumelage** (y compris l'utilisation du modèle).

Les **points de contact nationaux pour les jumelages des États membres** ne peuvent soumettre qu'une seule proposition de jumelage par État membre à l'administration contractante dans le délai prévu pour la soumission des propositions.

L'État membre doit soumettre sa demande à l'administration contractante via l'adresse de courrier électronique de son point de contact national pour les jumelages.

⁶ «L'administration contractante communique le choix du partenaire de jumelage retenu au plus tard dans les deux semaines suivant la date des réunions de sélection», comme indiqué à la section 2.4.3 du manuel de jumelage.

9. Date limite d'introduction des demandes

Date limite de présentation des propositions de jumelage à l'administration contractante par les points de contact nationaux: <Date et heure à préciser (8 semaines pour un jumelage standard après la publication de l'appel à propositions - point 2.2 du manuel de jumelage)>

La date limite de présentation des propositions de jumelage par les administrations publiques des États membres de l'UE au point de contact national correspondant est fixée par ce dernier.

Aucune demande reçue par l'administration contractante après cette date ne sera prise en considération.

10. Informations détaillées

Les informations détaillées relatives au présent appel à propositions figurent dans le manuel de jumelage et la fiche de projet de jumelage spécifique que vous pouvez vous procurer auprès des **points de contact nationaux pour les jumelages** des États membres de l'Union européenne.

La ou les dates provisoires prévues pour le début des réunions du comité d'évaluation sont les suivantes: <à préciser>.

Pour les réunions de sélection, la délégation de l'État membre doit toujours inclure au moins le chef de projet et le ou les CRJ proposés.

ANNEXE C9bis - Jumelage léger - Publication sur l'internet de l'appel à propositions
--

APPEL À PROPOSITIONS DE JUMELAGE
lancé par la Commission européenne

1. Référence de publication

Code CRIS/code de référence du projet (communiqué par les services de la Commission chargés de la publication à l'adresse <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/>)

2. Programme et source de financement

Intitulé du projet: <Intitulé et numéro du projet de jumelage - référence du jumelage >

Nom du programme: <Intitulé de la décision de financement et numéro CRIS/en gestion directe ou indirecte, avec contrôle ex ante ou ex post, exercice budgétaire>

3. Nature des activités, aire géographique et durée du projet

a) **Brève description (5 lignes) des objectifs prévus:** < >

b) **Aire géographique:** <à préciser: pays>

c) **Durée maximale du projet:** < durée maximale – à préciser - NB: la limite est fixée à 8 mois maximum pour le jumelage léger >

4. Montant total disponible pour cet appel à propositions

< Montant - NB: limite fixée à 250 000 EUR maximum pour le jumelage léger> EUR

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

5. Éligibilité: Qui peut présenter une proposition?

Les administrations publiques et les organismes mandatés des États membres de l'Union européenne tels qu'ils sont définis dans le manuel de jumelage sont seuls autorisés à présenter une proposition par l'intermédiaire des points de contact nationaux des États membres de l'Union européenne.

CALENDRIER PRÉVISIONNEL

6. Date prévisionnelle de notification des résultats du processus d'attribution

<à préciser>

CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ATTRIBUTION

7. Critères de sélection et d'attribution

Les **critères de sélection** servent à évaluer la **capacité opérationnelle du chef de projet de l'État membre et des experts à court terme** mentionnés dans la proposition; l'appréciation est exprimée de manière positive ou négative (**oui/non**) et il suffit qu'un seul critère donne lieu à une évaluation négative pour exclure la proposition.

Les **critères d'attribution** portent sur l'**intérêt des principaux aspects à prendre en considération** dans la proposition et sont évalués en appliquant un **système de notation (de 1 à 5)**.

La sélection d'un État membre et l'attribution d'un contrat de jumelage se fonderont sur l'évaluation de plusieurs aspects qualitatifs incluant, entre autres, la méthodologie proposée, l'expérience du chef de projet proposé, la structure institutionnelle et la capacité de l'administration et la présentation de l'État membre, etc.

Voir l'annexe C6bis du manuel de jumelage: Grille de conformité administrative et d'éligibilité pour le jumelage léger et l'annexe C8 du manuel de jumelage: Fiche d'information pour la sélection des propositions de jumelage léger.

PRÉSENTATION D'UNE DEMANDE

8. Proposition de jumelage et renseignements à fournir

Les propositions de jumelage doivent être présentées par l'administration de l'État membre aux **points de contact nationaux pour les jumelages des États membres de l'UE** dans le strict respect des instructions du manuel de jumelage (y compris l'utilisation du modèle).

Les **points de contact nationaux pour les jumelages des États membres** ne peuvent soumettre qu'**une seule proposition de jumelage par État membre** à l'administration contractante dans le délai prévu pour la soumission des propositions.

L'État membre doit soumettre sa demande à l'administration contractante via l'adresse de courrier électronique de son **point de contact national pour les jumelages**.

9. Date limite d'introduction des demandes

Date limite de présentation des propositions de jumelage à l'administration contractante par les points de contact nationaux des États membres: <Date et heure à préciser – *6 semaines pour un jumelage léger, comme indiqué au point 8.3.1 du manuel de jumelage;*>

La date limite de présentation des propositions de jumelage par les administrations publiques des États membres de l'UE au point de contact national correspondant est fixée par ce dernier.

Aucune demande reçue par l'administration contractante après cette date ne sera prise en considération.

10. Informations détaillées

Les informations détaillées relatives au présent appel à propositions figurent dans le manuel de jumelage et la fiche de projet de jumelage spécifique que vous pouvez vous procurer auprès des **points de contact nationaux pour les jumelages** des États membres de l'Union européenne.

La date provisoire prévue pour le début des réunions du comité d'évaluation est la suivante: <**à préciser:** *idéalement, au plus tard deux semaines après la date limite de présentation des propositions, comme indiqué au point 8.3.2 du manuel de jumelage*>.

ANNEXE C10: Modèle de certificat de mission

Numéro du contrat de subvention de jumelage.....

NOM DE L'EXPERT

INSTRUCTIONS

- Pour que l'administration ou l'organisme mandaté de votre État membre obtienne le remboursement de vos dépenses sur le budget du contrat de subvention de jumelage, vous devez remplir ce formulaire en fournissant les justificatifs des dates et de la durée de votre mission.
- L'indemnité de voyage et les indemnités journalières seront basées sur un coût unitaire pour l'indemnité de voyage et un coût unitaire pour les indemnités journalières, fixés dans le contrat. **D'autres compensations s'appliquant pour les jours passés à l'étranger par les experts, vous devrez préciser la date exacte d'arrivée dans le pays et de départ du pays.**
- L'administration de l'État membre déterminera les documents qu'elle est disposée à accepter comme justificatifs pour votre mission (au choix: titres de transport, cartes d'embarquement, factures d'hôtel, ordres du jour et rapports de mission). Vous devrez ensuite renvoyer les documents requis avec le présent formulaire.
- Pour que le formulaire soit valide, il doit avoir été signé par vous et par l'État membre signataire autorisé du contrat.
- Les frais de déplacement non précisés en tant que coût unitaire dans le contrat seront remboursés sur la base des coûts réels engagés et l'administration ou l'organisme mandaté de l'État membre devra fournir les documents originaux attestant le paiement réellement effectué afin d'être remboursé.

EXPERT

Nom:

Travail pour (administration publique/organisme mandaté)
.....

OBJET DE LA MISSION - DÉTAILS CONCERNANT LA/LES RÉUNION(S)*

Lieu(x):

Date(s):
.....

* Joindre un rapport de mission s'il y a lieu.

VOYAGE

Arrivée dans le pays: date et heure exactes:

Départ du pays: date et heure exactes:

SIGNATURE DE L'EXPERT

Je déclare avoir reçu [nombre] indemnités journalières.

Je certifie que les informations sont exactes et que je ne bénéficie d'aucun remboursement par une autre entité pour la même mission.

Lieu et date

Signature de l'expert

--

SIGNATAIRE AUTORISÉ DU CONTRAT

Par la présente, il est certifié que l'expert a participé à la mission susmentionnée, que les coûts ont été enregistrés sous le poste (indiquer les rubrique et sous-rubrique budgétaires) et que les justificatifs de la mission ont été reçus et sont conservés.

Lieu et dateSignature de l'État
membre:.....

ANNEXE C11: Modèle pour les voyages d'étude et les indemnités journalières

Numéro du contrat de subvention de jumelage.....

NOM DE L'EXPERT

INSTRUCTIONS

- Pour que l'administration ou l'organisme mandaté de l'État membre obtienne le remboursement de vos dépenses sur le budget du contrat de subvention de jumelage, vous devez remplir ce formulaire en fournissant les justificatifs des dates et de la durée de votre voyage d'étude.
- L'indemnité de voyage et les indemnités journalières seront basées sur un coût unitaire pour l'indemnité de voyage et un coût unitaire pour les indemnités journalières, fixés dans le contrat. Vous devrez indiquer la date exacte d'arrivée dans le ou les États membres visités ainsi que la date de votre départ de l'État membre (ou du dernier État membre).
- L'administration contractante et l'administration de l'État membre détermineront les documents qu'elles sont disposées à accepter comme justificatifs de votre mission (au choix: titres de transport, cartes d'embarquement, factures d'hôtel, ordres du jour et rapports de mission). Vous devrez ensuite renvoyer les documents requis avec le présent formulaire.
- Pour que le formulaire soit valide, il doit avoir été signé par vous et par un État membre autorisé à attester votre visite.
- Les frais de déplacement non précisés en tant que coût unitaire dans le contrat seront remboursés sur la base des coûts réels engagés et l'administration ou l'organisme mandaté de l'État membre devra fournir les documents originaux attestant le paiement réellement effectué afin d'être remboursé.

EXPERT

Nom:.....

Travail pour (administration bénéficiaire)

.....
.....

OBJET DE LA MISSION - DÉTAILS CONCERNANT LES VOYAGES D'ÉTUDE ET LA/LES RÉUNION(S)*

Lieu(x):.....

Date(s):

.....
.....

* Un programme de voyage d'étude et une fiche d'évaluation peuvent être demandés par l'État membre et l'administration contractante.

VOYAGE

Le voyage est-il remboursé au titre du contrat? OUI ____ . NON ____

Arrivée dans le pays: date et heure exactes:

Départ du pays: date et heure exactes:



SIGNATURE DU PARTICIPANT AU VOYAGE D'ÉTUDE

**Je déclare avoir reçu [nombre]indemnités journalières.
Je certifie que les informations sont exactes et que je ne bénéficie d'aucun remboursement par une autre entité pour la même mission.**

Lieu et date

Signature de l'expert

SIGNATAIRE AUTORISÉ DE L'ÉTAT MEMBRE

Par la présente, il est certifié que le représentant de l'administration bénéficiaire a participé au voyage d'étude susmentionné, que les coûts ont été enregistrés sous le poste (indiquer les rubrique et sous-rubrique budgétaires) et que les justificatifs des coûts du voyage d'étude ont été reçus et sont conservés.

Lieu et dateSignature de l'État
membre:.....

ANNEXE C12: Modèle pour les avenants

AVENANT N° _____
AU CONTRAT DE SUBVENTION DE JUMELAGE _____

- Réaffectation entre rubriques budgétaires dépassant 25 % du budget (dans sa structure initiale ou après modification par un avenant)
- Modification d'un volet et/ou des **résultats obligatoires/produits** s'y rapportant
- Changement de CRJ ou de chef de projet de l'État membre

L'administration contractante (ci-après dénommée AC) [nom et adresse, le cas échéant]

d'une part,

et

[Dénomination complète de l'État membre ou acronyme s'il y a lieu] ayant son siège à [adresse du siège principal pour les organismes publics][, numéro de TVA ou numéro d'enregistrement officiel équivalent, le cas échéant], représenté par [nom de la personne habilitée à signer le contrat; autrement dit le même intitulé que pour le contrat initial] («l'État membre partenaire» - EMP),

d'autre part,

sont convenues de ce qui suit:

ARTICLE 1: Objectif

Le présent avenant au contrat de subvention de jumelage a pour objet de
[décrivez la modification – CE QUI VA CHANGER]

Cette modification est nécessaire en raison de:
[donnez une justification – POURQUOI CELA VA CHANGER]

ARTICLE 2: Modification

L'annexe A3 – Budget de l'action – du contrat initial est modifiée comme décrit à l'annexe 1.

Les articles *[précisez les numéros et intitulés]* du contrat initial sont modifiés comme décrit à l'annexe 2.

<Utiliser l'annexe A3 du contrat comme base et ajouter une colonne présentant la ventilation exacte du budget avant et après la modification>

ARTICLE 3: Montant cumulé des modifications notifiées

Le montant total des modifications notifiées, en application de la règle de flexibilité, est à ce jour de _____ EUR, ce qui représente ____ % du budget total.

ARTICLE 4: Confirmation de validité

Toutes les parties et dispositions du contrat initial, ainsi que les lettres d'accompagnement/plans de travail ou les avenants, qui ne sont pas modifiés ici restent valides.

Le présent avenant prendra effet à compter de la notification, par l'administration contractante, de son approbation par toutes les parties au contrat, comme indiqué ci-dessous, et du paraphe, par les parties, des modifications apportées aux annexes 1 et 3, qui ont été convenues dans le cadre des modalités de mise en œuvre du projet.

ARTICLE 5: Annexes

Annexe 1:

Tableau comparatif des sections du budget concernées, avant et après modification

Annexe 2:

Libellé initial et nouveau libellé du texte modifié

Pour l'État membre

Pour le bénéficiaire final de
l'action

Nom:

Nom:

(signature du signataire initial du contrat ou du chef de projet en cas de délégations de pouvoir)

(signature du chef de projet du bénéficiaire)

Date:

Date:

Pour l'administration contractante

Approuvé

Nom:

Nom:

(Signature)

(Signature)

Date:

Date:

Remarques: les signataires doivent être les mêmes que ceux de contrat initial, à moins que des pièces justificatives ne soient fournies.

ANNEXE C13: Modèle pour les lettres d'accompagnement

À n'utiliser qu'en cas de notification urgente de modifications non confirmées par le comité de pilotage.

En cas de remplacement impromptu d'un expert, le CV de l'expert arrivant doit être joint.

LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT N° _____
AU CONTRAT DE SUBVENTION DE JUMELAGE _____

Administration contractante

[Nom]

ARTICLE 1: Objectif

Les chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire notifient à l'administration contractante une modification urgente du plan de travail et de l'activité relatifs au contrat susmentionné et confirment que la modification ne nécessitera pas d'avenant pour être appliquée.

La présente notification a pour objet: (CE QUI VA CHANGER)
et la notification est nécessaire car: (POURQUOI LA MODIFICATION DOIT ÊTRE APPORTÉE)

ARTICLE 2: Notification, plan de travail et activité

Plan de travail: La modification influence les éléments suivants du plan de travail:
activité influencée à la rubrique:

ARTICLE 3: Confirmation de validité

Toutes les autres parties et dispositions du contrat initial, ainsi que les plans de travail ou autres modifications, qui ne sont pas modifiés ici restent valides.

La présente modification prendra effet deux jours après la date de réception par l'administration contractante de la présente lettre d'accompagnement, à moins qu'une de ses parties n'aille à l'encontre des règles de jumelage.

ARTICLE 4: Annexes (le cas échéant)

Nom:

Nom:

Chef de projet de l'État membre

Chef de projet du bénéficiaire

(Signature)

(Signature)

Date:

Date:

ANNEXE C14: Instructions pour la préparation des avenants, des modifications du plan de travail et des lettres d'accompagnement

Les modifications ne seront applicables que pour la suite de la mise en œuvre et ne peuvent s'appliquer rétroactivement.

Avenants:

Les modifications portant sur les éléments suivants requièrent un avenant:

- le domaine de coopération avec l'UE et l'acquis de l'Union en rapport avec le projet (article 2 du plan de travail);
- l'administration de l'État membre associée au projet de jumelage telle qu'elle est mentionnée à l'article 5 du contrat de subvention de jumelage;
- la période d'exécution du contrat et la période de mise en œuvre de l'action (article 2 du contrat de subvention de jumelage);
- les résultats obligatoires/produits et les objectifs à atteindre (articles 3 et 4 du plan de travail);
- l'identité des chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire et du CRJ;
- les réaffectations entre rubriques budgétaires pour un montant dépassant 25 % du budget au titre du contrat de subvention de jumelage (annexe A3).

Aspects pratiques:

- Toutes les modifications qui sont destinées à être introduites au moyen d'un avenant doivent faire l'objet d'une discussion et être approuvées par les parties contractantes lors de la réunion du comité de pilotage du projet précédant leur soumission.
- Les avenants doivent être transmis à l'administration contractante au moins un mois (de préférence deux) avant la date à laquelle la ou les modifications sont censées entrer en vigueur.
- Les parties du contrat concernées par la modification doivent être annexées à l'avenant; par exemple, en cas de modification de la période d'exécution (durée légale), les parties suivantes du contrat doivent être jointes en annexe:
 - les libellés initial et modifié de l'article 2 des conditions particulières;
 - le nouveau budget, étant donné que la prolongation implique des modifications budgétaires (veuillez noter que le nouveau budget doit comprendre une colonne avec le budget initial, une colonne avec le budget après la dernière lettre d'accompagnement/le dernier plan de travail (indiquant le nombre de lettres d'accompagnement/de plans de travail qui ont conduit à la modification), une colonne avec le budget après l'avenant et des colonnes indiquant les montants économisés/réaffectations);
 - les activités du plan de travail concernées par cette modification, y compris l'article 5 des conditions particulières.
- Les signataires de l'avenant doivent être les mêmes que les signataires du contrat initial plus le chef de projet du bénéficiaire; si le signataire du contrat au nom de l'État membre n'est pas le chef de projet de l'État membre, il peut déléguer ce pouvoir au

chef de projet de l'État membre (sauf dans le cas où l'avenant a pour objet le remplacement du chef de projet de l'État membre).

- Toutes les pages doivent être paraphées par l'administration contractante et toutes les annexes numérotées avant signatures; si les parties modifiées du plan de travail et/ou du budget sont annexées à l'avenant, ces annexes doivent être paraphées par les chefs de projet (comme dans le contrat initial).
- Les avenants entrent en vigueur à la date de leur notification par l'administration contractante; toute modification décrite dans l'avenant qui est mise en œuvre avant cette date n'est pas admissible au financement, si elle entraîne des transferts entre rubriques budgétaires pour un montant supérieur à 25 % du budget.
- La justification fournie dans la partie narrative de l'avenant doit être convaincante, pertinente et précise.

Instructions pour remplir les parties pertinentes de l'avenant:

ARTICLE 1: Objectif; doit fournir des informations relatives à la modification (description) et indiquer l'objet de cette (ces) modification(s); en outre, cet article doit fournir une justification pour chaque modification destinée à être introduite.

ARTICLE 2: Modification; doit fournir des informations relatives aux articles et annexes du contrat initial concernés par la modification (en désignant chaque article/annexe).

ARTICLE 3: Montant cumulé des modifications notifiées; doit préciser le montant total des réaffectations effectuées au moyen de lettres d'accompagnement/plans de travail jusqu'à l'établissement de l'avenant, en indiquant (dans le tableau) le montant des réaffectations introduites par chaque lettre d'accompagnement/plan de travail.

<Pour les modifications budgétaires, utilisez l'annexe A3 du contrat comme base et ajoutez des colonnes au budget du contrat afin d'y présenter le «budget initial», les «modifications apportées à ce jour» et «toutes les modifications apportées à ce jour, y compris l'avenant», ainsi qu'une colonne présentant les modifications et une autre présentant la situation après toutes les modifications >

ARTICLE 4: Confirmation de validité, doit reprendre directement le libellé du modèle.

ARTICLE 5: Annexes; il y a lieu d'énumérer et de numéroté toutes les annexes de l'avenant.

Plan de travail et lettres d'accompagnement:

Les plans de travail sont actualisés et font l'objet d'une discussion lors des réunions du comité de pilotage; leurs modifications sont notifiées ultérieurement aux parties au contrat. Aucune modification ne peut entraîner la réaffectation entre rubriques budgétaires d'un montant supérieur à 25 % du budget.

Les lettres d'accompagnement sont uniquement utilisées pour la notification de modifications urgentes entre deux réunions du comité de pilotage. **Aucune modification notifiée par lettre d'accompagnement ne peut entraîner la réaffectation entre rubriques budgétaires d'un montant supérieur à 25 % du budget.**

Les lettres d'accompagnement sont signées par le chef de projet du bénéficiaire et celui de l'État membre. Ce dernier peut déléguer au CRJ le pouvoir de signer les lettres d'accompagnement en son nom pour la durée du projet (le chef de projet du bénéficiaire ne peut pas donner de délégation). Les lettres d'accompagnement doivent être soumises à l'administration contractante deux jours avant leur entrée en application.

Les modifications apportées au plan de travail/les lettres d'accompagnement doivent indiquer les modifications portant sur la rubrique budgétaire concernée du contrat (voir l'annexe C13).

ANNEXE C15: Modèle de plan de travail évolutif

PLAN DE TRAVAIL ÉVOLUTIF N°

CONCERNANT LE CONTRAT DE SUBVENTION DE JUMELAGE

PLAN DE TRAVAIL ET BUDGET POUR LA PÉRIODE: _____

Administration contractante

[Nom]

Remarque générale:

le plan de travail évolutif doit être signé par les deux chefs de projet et paraphé sur chaque page. Les chefs de projet ne peuvent déléguer à d'autres le pouvoir de signer les plans de travail évolutifs en leur nom. La signature du plan de travail évolutif initial fait suite à la signature du contrat de subvention de jumelage. Les plans de travail sont actualisés après chaque réunion du comité de pilotage, afin de suivre l'état d'avancement de l'exécution technique et financière et de planifier la période à venir.

Les indications données ci-dessous au sujet de la structure du plan de travail sont uniquement proposées à titre d'exemple. Les chefs de projet de l'État membre et de l'administration bénéficiaire doivent convenir du format détaillé au moment de l'élaboration du plan de travail initial et présenter cette structure lors de la première réunion du comité de pilotage.

Bien qu'elle ne soit pas abordée ci-dessous, la participation du CRJ et/ou des responsables de volets aux groupes de travail ou de suivi sectoriels ou thématiques locaux et/ou aux réunions de coordination et de coopération, aux séminaires/conférences organisés par d'autres acteurs du secteur, ainsi qu'aux réunions de lancement et de conclusion dans les locaux de la délégation de l'UE, etc., doit être décrite.

ARTICLE 1: Objectif

Les chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire notifient par la présente à l'administration contractante le plan de travail et le budget détaillés du contrat de subvention de jumelage susmentionné pour la période de six mois débutant le _____.

ARTICLE 2: Tâches (intrants)

Décrire/actualiser les modalités de chacune des activités mentionnées dans le plan de travail (annexe A1 du contrat de subvention de jumelage) qui seront mises en œuvre durant la période couverte par le présent plan de travail évolutif. Fournir toutes les informations requises dans le formulaire ci-dessous. Rappel: chaque activité constitue un élément distinct de la conception du projet et est inscrite séparément au budget.

Rubrique budgétaire - CRJ et dépenses connexes

Sous-rubrique Assistant(s) du CRJ:
Sous rubrique

Indicateurs et critères de référence convenus

Rubrique budgétaire - Coûts horizontaux

Sous-rubrique Préparation du plan de travail et comités de pilotage
Sous-rubrique Communication et information
Sous rubrique

Indicateur(s) et critère(s) de référence convenus

Rubrique budgétaire - Résultats obligatoires/volets

Volet 1: préciser le résultat obligatoire/produit tel que décrit dans la fiche de jumelage

Indicateur/critère de référence convenu

Activité 1.1: préciser l'activité telle que décrite dans le plan de travail initial

Méthode

- *Brève description de l'activité (quelles sont les actions prévues: mission d'experts à court terme de l'État membre, visite d'étude, formation, atelier, etc.), en précisant comment elle sera mise en œuvre, par qui (répartition claire des responsabilités entre l'État membre et le pays bénéficiaire) et quand.*

Ressources

- *Ressources humaines de l'État membre requises (Nombre d'experts et de jours-homme).*
- *Ressources humaines de l'administration bénéficiaire (nombre de personnes et institutions d'origine).*
- *Autres ressources (traduction, interprétation, matériel de formation).*

Activité 1.2:

Méthode

- *Brève description de l'activité (quelles sont les actions prévues: mission d'experts à court terme de l'État membre, visite d'étude, formation, atelier, etc.), en précisant comment elle sera mise en œuvre, par qui (répartition claire des responsabilités entre l'État membre et le pays bénéficiaire) et quand.*

Ressources

- *- Ressources humaines de l'État membre requises (nombre d'experts et de jours-homme).*
- *Ressources humaines de l'administration bénéficiaire (nombre de personnes et institutions d'origine).*
- *Autres ressources (traduction, interprétation, matériel de formation).*

Volet N: préciser le résultat obligatoire/produit tel que décrit dans la fiche de jumelage

Indicateur/critère de référence convenu

Activité N.1: préciser l'activité telle que décrite dans le plan de travail initial

Méthode

- Brève description de l'activité (quelles sont les actions prévues: mission d'experts à court terme de l'État membre, visite d'étude, formation, atelier, etc.), en précisant comment elle sera mise en œuvre, par qui (répartition claire des responsabilités entre l'État membre et le pays bénéficiaire) et quand.

Ressources

- Ressources humaines de l'État membre requises (Nombre d'experts et de jours-homme).
- Ressources humaines de l'administration bénéficiaire (nombre de personnes et institutions d'origine).
- Autres ressources (traduction, interprétation, matériel de formation).

Activité N.2:

Méthode

- Brève description de l'activité (quelles sont les actions prévues: mission d'experts à court terme de l'État membre, visite d'étude, formation, atelier, etc.), en précisant comment elle sera mise en œuvre, par qui (répartition claire des responsabilités entre l'État membre et le pays bénéficiaire) et quand.

Ressources

- Ressources humaines de l'État membre requises (nombre d'experts et de jours-homme).
- Ressources humaines de l'administration bénéficiaire (nombre de personnes et institutions d'origine).
- Autres ressources (traduction, interprétation, matériel de formation).

ARTICLE 3: Risques

Précisez/actualisez les conditions internes relatives au projet qui doivent être remplies afin de garantir une mise en œuvre efficace et en temps voulu et l'obtention de résultats.

ARTICLE 4: Calendrier

Mettre à jour, si nécessaire, le calendrier figurant dans le plan de travail initial.

Mois du projet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	N
Coûts relatifs au CRJ												
Assistants du CRJ												
Coûts horizontaux												
Élaboration du plan de travail												
Comités de pilotage												
Communication et visibilité												
Résultats obligatoires/produits												
Volet 1												
Activité 1.1												
Activité 1.2												

Activité 1.3													
Volet n													
Activité n.1													
Activité n.2													
Activité n.3													

ARTICLE 5: Ressources humaines

Donner des informations sur les experts de l'État membre appelés à remplir les fonctions susmentionnées durant la période couverte par le présent plan de travail évolutif ainsi que sur leurs homologues dans chacune des institutions bénéficiaires, ou actualiser ces informations. Le tableau ci-dessous peut être modifié en fonction des besoins spécifiques convenus entre les chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire.

État membre ou bénéficiaire	Nom	Poste actuel	Employeur	Années d'expérience	Formation	Connaissances spécialisées	Expérience dans le pays bénéficiaire	Langues

ARTICLE 6: Budget

Décrire/actualiser les modalités budgétaires de chacune des activités mentionnées dans le plan de travail (annexe A1 du contrat de subvention de jumelage) qui seront mises en œuvre durant la période couverte par le présent plan de travail et fournir toutes les informations requises dans le tableau ci-dessous.

Reprendre aussi les informations fournies à l'annexe du présent plan de travail, ainsi que celles figurant dans le(s) plan(s) de travail antérieur(s), de sorte que le tableau donne un aperçu complet des coûts inscrits au budget.

BUDGET à joindre en annexe

<Prendre comme base le modèle fourni à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage et ajouter une colonne indiquant l'état d'avancement, l'impact du ou des plans de travail actualisés ainsi qu'une autre colonne présentant la situation après application de toutes les modifications apportées à ce jour, y compris par le nouveau plan de travail>

Le chef de projet de l'État membre

[signature] _____

[date] _____

Le chef de projet du pays bénéficiaire

[signature] _____

[date]_____

ANNEXE C16: Lignes directrices relatives aux missions d'information

Conseils pour les réunions de mise au point et/ou les missions d'information avant la soumission des propositions

Mission d'information

L'administration contractante peut inviter l'ensemble des États membres à participer à une réunion de mise au point, sur place ou par vidéoconférence, ou à une mission d'information qui leur permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel un projet de jumelage sera mis en œuvre.

Initiative de l'État membre

L'État membre de l'UE qui souhaite organiser de sa propre initiative une mission d'information doit notifier son intention à l'administration contractante, en mettant en copie la délégation de l'UE (si celle-ci n'est pas l'administration contractante).

Cette notification inclura:

- a) une approbation écrite concernant l'accueil d'une mission d'information signée par l'administration bénéficiaire et/ou l'administration contractante;
- b) une liste des questions que la mission d'information examinera;
- c) la date de la mission;
- d) la liste des participants à la mission.

Information et participation d'autres États membres

Après la notification par l'État membre à l'initiative de la mission, l'administration contractante informe tous les points de contact nationaux des États membres (PCN des États membres) de la mission d'information et de son contenu envisagé.

Tout État membre peut demander à être associé à la mission d'information et désigner ensuite des participants provenant de son administration.

Un État membre qui ne souhaite pas participer à la mission d'information peut aussi suggérer, avant le début de celle-ci, des questions supplémentaires que l'État membre responsable examinera au cours de la mission.

Participation de la délégation de l'UE

La délégation de l'UE est tenue informée du programme de la mission d'information et de ses participants, parallèlement aux autorités nationales (notamment les bureaux des coordinateurs IAP nationaux/unités centrales de financement et de passation de contrats, dans le cadre de l'IAP, et les ordonnateurs de programme, dans le contexte IEV). La délégation de l'UE

devrait participer à la mission d'information avec le statut d'observateur et veiller à ce que celle-ci soit menée d'une manière transparente et équitable.

Les participants

Tous les participants désignés par l'État membre à l'initiative de la mission d'information ou par un autre État membre doivent être des fonctionnaires des institutions potentiellement intéressées par le projet de jumelage ou associées à celui-ci.

Diffusion des résultats de la mission

L'État membre à l'initiative de la mission d'information établit, en accord avec l'administration bénéficiaire, un compte rendu de la mission d'information qui aborde toutes les questions et tous les points examinés et le transmet, au moins 21 jours avant la date de clôture de l'appel à propositions, aux points de contact nationaux de tous les États membres et à la Commission européenne [équipe de coordination du jumelage de la direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR)]. Les commentaires, observations et contributions d'autres participants à la mission d'information sont communiqués directement aux mêmes destinataires.

Frais

Tous les frais liés à l'organisation et à l'exécution d'une mission d'information sont supportés directement par les États membres participants. Ces frais ne sont pas admissibles à un financement au titre du projet de jumelage.

ANNEXE C17: Modèle pour l'autocertification du statut d'organisme mandaté

Le modèle peut/doit être modifié afin de répondre aux exigences fixées par l'État membre, notamment pour tenir compte des responsabilités institutionnelles du PCN de l'État membre.

L'entité sollicitant le statut d'organisme mandaté certifie par la présente être éligible au statut

d'organisme pleinement mandaté:

- ses statuts indiquent qu'elle a pour objet principal la fourniture de services publics;
- elle est placée sous la supervision structurelle permanente d'une administration publique et/ou est dirigée par un conseil d'administrateurs nommés par les pouvoirs publics;
- elle est placée sous le contrôle financier d'une entité nommée par le gouvernement;
- elle fait l'objet d'audits réalisés par une entité nommée par le gouvernement et/ou présente des états financiers à une institution publique d'audit;
- elle possède un personnel permanent suffisant et proportionné, ce qui signifie, entre autres, que le personnel permanent est 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.

L'entité sollicitant le statut d'organisme mandaté pour contribuer au projet de jumelage <intitulé et référence du projet de jumelage> certifie par la présente être éligible au statut d'organisme mandaté ad hoc:

- ses statuts indiquent qu'elle a pour objet principal la fourniture de services publics;
- elle est placée sous la supervision structurelle permanente d'une administration publique et/ou est dirigée par un conseil d'administrateurs nommés par les pouvoirs publics;
- elle est placée sous le contrôle financier d'une entité nommée par le gouvernement;
- elle fait l'objet d'audits réalisés par une entité nommée par le gouvernement et/ou présente des états financiers à une institution publique d'audit.

L'entité sollicitant par la présente déclaration le statut d'organisme mandaté ad hoc déclare posséder des capacités suffisantes pour exercer le rôle prévu sur ses ressources propres.

Personne habilitée (nom complet et fonction) au nom de (nom complet de l'institution et acronyme)

<Si le PCN de l'État membre assume la responsabilité des informations, le document doit être signé par le représentant du PCN de l'État membre autorisé à le faire>

<Si le PCN de l'État membre n'assume pas la responsabilité des informations, le document doit être signé par le représentant de l'organisme mandaté autorisé à signer en son nom>

Dans tous les cas, le document est envoyé par le PCN de l'État membre en vue de son enregistrement par l'équipe de coordination du jumelage.

Signature.....

INFORMATIONS À FOURNIR

À L'APPUI D'UNE DEMANDE DE STATUT D'ORGANISME MANDATÉ

(Section 3 du manuel de jumelage révisé)

Acronyme (Sigle)	Nom dans la langue locale	Nom en anglais	Statut juridique	Détenteurs du capital	Champ d'activité	Niveau de l'effectif permanent	Autorité publique de supervision
	<p>Adresse</p> <p>Lien du site web</p>			<p>(ou des actifs, si l'organisme ne possède pas de capital légal)</p>	<p>Indiquer le secteur et/ou domaine de l'acquis de l'Union</p> <p>Dans le cas d'un organisme de gestion (générale), indiquer le terme «organisme de gestion»</p>		<p>Décrire le niveau de supervision/de contrôle exercé par les pouvoirs publics.</p> <p>Décrire les domaines dans lesquels des fonctions et des pouvoirs sont délégués.</p> <p>Indiquer les pouvoirs publics qui nomment les administrateurs ainsi que le pourcentage d'administrateurs nommés par les pouvoirs publics.</p> <p>Indiquer comment le contrôle financier est exercé et par qui, ainsi que l'institution d'audit chargée de contrôler les comptes de l'organisme.</p>

ANNEXE C18: Déclaration d'impartialité et de confidentialité

Déclaration d'impartialité et de confidentialité en vue de la participation à une réunion de sélection d'un projet de jumelage

Réf. de publication: _____

Je soussigné déclare par la présente accepter de participer à l'évaluation du projet [numéro de référence du projet de jumelage et intitulé du projet] susmentionné. Par cette déclaration, je déclare avoir connaissance des éléments suivants:

1. Les acteurs financiers et les autres personnes participant à l'exécution et à la gestion du budget, y compris aux actes préparatoires à celui-ci, ainsi qu'à l'audit ou au contrôle, ne prennent aucune mesure à l'occasion de laquelle leurs propres intérêts pourraient être en conflit avec ceux de l'Union européenne.

Si un tel risque existe, la personne en question a l'obligation de s'abstenir. Elle en réfère à l'ordonnateur délégué et en informe son supérieur hiérarchique. L'ordonnateur confirme par écrit l'existence éventuelle d'un conflit d'intérêts. Lorsque l'existence d'un conflit d'intérêts a été établie, la personne en question cesse toutes ses activités en rapport avec le dossier concerné. L'ordonnateur délégué prend lui-même toute mesure supplémentaire appropriée.

2. Aux fins du paragraphe 1, il y a conflit d'intérêts lorsque l'exercice impartial et objectif des fonctions d'un acteur financier ou d'une autre personne, visés au paragraphe 1, est compromis pour des motifs familiaux, affectifs, d'affinité politique ou nationale, d'intérêt économique ou pour tout autre motif de communauté d'intérêt avec le bénéficiaire.

Je déclare par la présente que, à ma connaissance, je n'ai aucun conflit d'intérêts avec les opérateurs qui ont présenté une demande de participation dans le cadre de ce marché, en ce compris les personnes ou les membres d'un consortium, ou les sous-traitants proposés.

Je m'engage à signaler immédiatement au président du comité d'évaluation tout conflit d'intérêts réel ou potentiel dont je prendrais connaissance au cours de l'évaluation. Dans le cas où l'existence de ce conflit serait confirmée par le président, j'accepte de mettre fin à ma participation au comité d'évaluation.

Je confirme avoir pris connaissance des informations disponibles à ce jour concernant le présent appel à propositions, y compris les dispositions du guide pratique relatif au processus d'évaluation.

Je m'engage à m'acquitter de mes responsabilités de manière impartiale et objective. Je déclare également ne pas me trouver, à ma connaissance, dans une situation susceptible de mettre en doute ma capacité à évaluer la ou les demandes.

Je m'engage à garder strictement confidentielles toutes les informations obtenues à la suite de ma participation au processus d'évaluation de l'appel susmentionné, ainsi que toutes les informations portant spécifiquement sur l'objet de cet appel.

Je m'engage à ne divulguer ces informations à aucune personne non autorisée à y accéder et à ne pas en discuter dans des lieux publics ou des lieux où d'autres personnes pourraient entendre.

Je m'engage également à n'utiliser ces informations que dans le contexte de l'évaluation de l'appel en question et pour les besoins de celle-ci.

Une fois l'évaluation terminée, je m'engage à ne conserver aucune copie d'informations écrites, ni de modèles utilisés dans le cadre de mes fonctions.

Je comprends que toute divulgation non autorisée d'informations de ma part mettra fin à mon rôle de membre du comité d'évaluation et peut également m'exposer à des poursuites judiciaires.

Je m'engage à respecter ce devoir de confidentialité après la fin de mon mandat en tant que membre du comité d'évaluation.

Nom	Fonction	Représentant	Signature

Fait à.....le

ANNEXE C19: Modèle de plan de communication et de visibilité

Modèle de plan de communication et de visibilité⁷
Intitulé du projet:
Secteur:
Participation aux réseaux sur place (le cas échéant)
<ul style="list-style-type: none"> • Groupe(s) de coordination des donateurs concerné(s): • Groupe(s) de travail sectoriel(s) concerné(s):
Des réunions de dialogue politique (y compris des sous-comités, etc.) sont prévues pour:
<préciser>
Stratégie générale de communication
Objectifs
1. Objectifs généraux en matière de communication
<ul style="list-style-type: none"> • Les messages clés de l'UE relatifs au domaine/secteur d'intervention/à l'objectif global se trouvent: <préciser>
2. Groupes cibles
<ul style="list-style-type: none"> • Dans le ou les pays où l'action est mise en œuvre • Dans l'UE (le cas échéant).
3. Objectifs spécifiques pour chaque groupe cible, en rapport avec les objectifs de l'action et les phases du cycle de projet
Exemples d'objectifs en matière de communication:
<ul style="list-style-type: none"> • veiller à ce que la population bénéficiaire ait connaissance du partenaire et du rôle joué par l'UE dans l'activité; • sensibiliser la population du pays d'accueil ou d'Europe aux rôles du partenaire et de l'UE pour ce qui est de fournir l'aide dans un contexte particulier; • sensibiliser l'opinion à la manière dont l'UE et le partenaire travaillent ensemble pour soutenir l'éducation, la santé, l'environnement, etc.
Activités et outils de communication
4. Principales activités qui seront réalisées durant la période couverte par le plan. Précisez:
<ul style="list-style-type: none"> • la nature des activités;

⁷ Le présent modèle a été élaboré sur la base du modèle inclus dans la version 2010 du «Manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE».

- les responsabilités quant à leur mise en œuvre.

Exemples d'activités de communication:

- **Présentations à la direction et au personnel des délégations de l'UE et des pays partenaires** prévues pour:

✓ _____

Autres présentations convenues (réunions des chefs de mission, réunions en rapport avec le dialogue politique entre l'UE et le pays partenaire, présentations pour un groupe spécifique/faisant suite à une demande particulière, etc.):

✓ _____

- **Événements de sensibilisation au projet**

Ces événements ne doivent être organisés que s'ils sont pertinents et interviennent en temps utile. Ils seront dans tous les cas convenus au préalable avec la délégation de l'UE, en fonction du programme de communication de celle-ci. Les événements doivent être compatibles avec la nature technique ou politique/technique du projet. En cas d'intervention politique, les dates et un programme détaillé doivent être convenus au cas par cas avec la délégation de l'UE.

✓ Événement de lancement

✓ Autres événements spécifiques (dans le cadre de la mise en œuvre)

✓ Événement de clôture

- **Apparitions publiques/publications**

Veuillez noter que ni le CRJ, ni les experts ne sont autorisés à s'exprimer au nom de l'UE. Ils ne peuvent faire part de leur avis d'expert dans un média et/ou une autre forme de publication qu'à condition d'avoir reçu l'accord écrit spécifique du chef de délégation/de la délégation de l'UE.

Les apparitions publiques/publications suivantes sont prévues et ont été approuvées par le chef de délégation/la délégation de l'UE:

✓ _____

5. Outils de communication

Expliquer les avantages de certains instruments (médias, publicité, manifestations, etc.) dans le contexte local.

Exemples d'outils de communication:

- **Plates-formes de communication**

La coopération avec la délégation de l'UE doit être assurée afin de mettre en lien dans les plus brefs délais la page web du projet avec celle de la délégation de l'UE. Les droits d'accès et de publication sur le site web et les profils de réseaux sociaux ne sont accordés qu'à quelques personnes; une personne de contact est nommée responsable de ces droits.

✓ Nom de la personne de contact responsable des droits d'accès et de connexion: <préciser>

✓ La ou les pages web suivantes sont prévues pour la présentation du projet et de ses activités: <préciser>

✓ Les profils de réseaux sociaux suivants seront créés/sont prévus: <préciser>

Réalisations et résultats

6. Indicateurs de résultats

⁸ Cohérents avec ceux définis dans le cadre logique de l'action.

<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des objectifs de communication Inclure des indicateurs de résultats pour les différents outils proposés
<ul style="list-style-type: none"> • Dispositions concernant le retour d'informations (le cas échéant) Fournir des informations sur les formulaires d'évaluation ou les autres moyens utilisés pour obtenir un retour d'informations des participants au sujet des activités.
Ressources et budget
<p>7. Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jours-homme nécessaires à la mise en œuvre de chaque activité de communication • Membres de l'équipe de gestion responsables des activités de communication/personne de contact responsable des droits d'accès au site web et aux réseaux sociaux <p>8. Ressources financières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget nécessaire pour mettre en œuvre les activités de communication (en chiffres absolus et en pourcentage du budget global de l'action). <p>La limite absolue fixée pour les activités de communication et de visibilité est de 3 %. Les partenaires doivent analyser attentivement les besoins en matière de communication/visibilité, inclure dans un plan global toutes les actions découlant de cette analyse des besoins et déterminer en détail le coût de ce plan. Lorsqu'ils acquièrent des services, de quelque nature que ce soit, en vue de la mise en œuvre du plan, les partenaires doivent réfléchir attentivement aux possibilités pour une même entité de fournir plusieurs services - bien qu'à des moments différents - de manière à obtenir le meilleur rapport coûts-bénéfices sans contourner les règles relatives aux marchés.</p> <p>Il est peu probable que les experts des États membres de l'UE associés au plan parlent la langue du pays partenaire; les coûts de traduction et d'interprétation devront donc être dûment pris en considération et les partenaires devront examiner d'entrée de jeu s'il ne serait pas plus rentable de confier les tâches de traduction et d'interprétation à des assistants du CRJ engagés sur la base d'un contrat à plein-temps.</p> <p>Le projet devra bien entendu obligatoirement respecter les lignes directrices en matière de visibilité relatives aux projets financés ou cofinancés par l'UE qui figurent dans le manuel de jumelage⁹.</p> <p>Le budget détaillé est joint au plan de communication et de visibilité.</p>

Signé par

Chef de projet de l'État membre Chef de projet du pays bénéficiaire

Délégation de l'UE

Date/lieu

⁹ «Manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE», version 2010, actuellement en cours de révision. Un nouveau document remplaçant le manuel pourrait être publié dans le courant de l'année 2017.