



# **MANUEL DE JUMELAGE**

**RÉVISION 2017**

**Le présent manuel fournit des informations complètes au sujet de la préparation et de la mise en œuvre de projets de jumelage.**

# Table des matières

## GLOSSAIRE 5

## PRÉFACE 7

## SECTION 1: INTRODUCTION 8

1.1 Le jumelage en tant qu'instrument de renforcement des capacités institutionnelles 8

1.2 Les modes de gestion du jumelage et les administrations contractantes 10

## SECTION 2: FICHE DE JUMELAGE, APPEL A PROPOSITIONS, SOUMISSION ET SÉLECTION 12

2.1 Fiche de jumelage et appel à propositions 12

2.1.1 Principaux éléments de la fiche de jumelage 12

2.1.2 Procédure relative au groupe interservices de jumelage 13

2.1.3 Diffusion de la fiche de jumelage/de l'appel à propositions 14

2.1.4 Nouvelle diffusion de la fiche de jumelage 14

2.2 Soumission des propositions 15

2.3 Consortiums d'États membres 16

2.4 Sélection de l'État membre ou des États membres 16

2.4.1 Observations générales 16

2.4.2 Procédures de sélection 17

2.4.3 Notification des résultats 19

## SECTION 3: LE CONTRAT DE SUBVENTION DE JUMELAGE 20

3.1 Élaboration du contrat de subvention de jumelage 20

3.1.1 Remarques générales et structure du contrat 20

3.1.2 Préparation du dossier relatif au contrat 20

3.2 Signature du contrat de subvention de jumelage 22

3.3 Notification et début de la mise en œuvre du contrat de subvention de jumelage 22

## SECTION 4: LES PRINCIPAUX ACTEURS 23

4.1 L'État membre ou les États membres 23

4.1.1 Observations générales 23

4.1.2 Points de contact nationaux des États membres 23

4.1.3 Le chef de projet (CP) de l'État membre 24

4.1.4 Administration, organisme ou autre entité semi-publique de l'État membre 25

4.1.5 Recrues temporaires et retraités 27

4.1.6 Le conseiller résident de jumelage (CRJ) 27

4.1.7 Experts de courte durée 32

4.2 Le bénéficiaire 33

4.2.1 Responsabilité générale 33

4.2.2 Point de contact national du bénéficiaire 33

4.2.3 Le chef de projet (CP) du bénéficiaire 34

4.2.4 L'homologue du CRJ 34

4.2.5 L'entité centrale de financement et de contrats/l'unité gestionnaire du programme 34

4.2.6 Autres tâches du bénéficiaire 36

4.3 La Commission européenne	37
4.3.1 Observations générales	37
4.3.2 L'équipe de coordination du jumelage	37
4.3.3 Rôle général de la Commission	38

## **SECTION 5: LA CONCEPTION ET LA GESTION DU PROJET** **40**

5.1 Informations de base dans le contrat de subvention de jumelage	40
5.2 Description des activités dans le plan de travail	40
5.2.1 Dispositions générales	40
5.2.2 Le plan de travail initial	41
5.2.3 Le plan de travail évolutif	42
5.2.4 Le comité de pilotage du projet	42
5.2.5 Volets et activités	43
5.3 Objectifs, délais, durée et analyse des risques	44
5.3.1 Définition des objectifs du projet	44
5.3.2 Délais	44
5.3.3 Durée	44
5.3.4 Analyse des risques	45
5.4 Responsabilités en matière de gestion du projet de jumelage	45
5.4.1 Administrations du bénéficiaire et de l'État membre	45
5.4.2 Projets avec un consortium d'États membres	45
5.4.3 Contributions exceptionnelles d'autres États membres	46
5.4.4 Gestion logistique et comptabilité	46
5.5 Exigences en matière de rapports	47
5.5.1 Observations générales	47
5.5.2 Rapports intermédiaires trimestriels	48
5.5.3 Rapport final	49
5.5.4 Rapport de vérification des dépenses	50
5.6 Suivi et évaluation	51
5.7 Visibilité et communication du projet de jumelage	51
5.8 Résolution des problèmes	52
5.9 Modification du contrat de subvention de jumelage et du plan de travail	52
5.9.1 Observations générales	52
5.9.2 Modification du contrat de subvention de jumelage	53
5.9.3 Modification du plan de travail	53
5.10 Suspension et résiliation	54
5.10.1 Suspension de la mise en œuvre du projet de jumelage	54
5.10.2 Résiliation du contrat de subvention de jumelage	54
5.11 Durabilité et missions d'évaluation du jumelage	55
5.11.1 Durabilité	55
5.11.2 Missions d'évaluation du jumelage	56
5.12 Protection des données et déclaration de confidentialité	58

## **SECTION 6: LE BUDGET DU PROJET DE JUMELAGE** **59**

6.1 Le budget du projet de jumelage	59
6.1.1 Observations générales	59
6.1.2 Structure du budget	59
6.2 Coûts éligibles	60

6.2.1 Observations générales	60
6.2.2 Indemnité journalière	61
6.2.3 Indemnité journalière forfaitaire	61
6.2.4 Déplacements	61
6.2.5 Le conseiller résident de jumelage (CRJ)	62
6.2.6 Activités dans le pays bénéficiaire	65
6.2.7 Activités dans un État membre	65
6.2.8 Traduction et interprétation	66
6.2.9 Apports du secteur privé	66
6.2.10 Équipements et fournitures	67
6.2.11 Réserve	67
6.2.12 Rapport de vérification des dépenses	68
6.2.13 Le ou les assistants du CRJ	68
6.2.14 Compensation des coûts de soutien aux projets de jumelage	68
6.2.15 Taux forfaitaire pour les autres coûts indirects	69
6.2.16 Gestion des coûts de soutien aux projets de jumelage et du taux forfaitaire pour les coûts indirects	69

## **SECTION 7: LA GESTION ET LE CONTROLE FINANCIERS 70**

7.1 Remarques spécifiques relatives à l'instrument de jumelage	70
7.2 Pièces justificatives à l'appui des demandes de paiement	70
7.3 Vérifications	71

## **SECTION 8: LES PROCEDURES SPECIFIQUES AU JUMELAGE LEGER 73**

8.1 Définition du jumelage léger	73
8.2 La fiche de projet de jumelage léger	73
8.3 Propositions des États membres et sélection de l'État membre	74
8.3.1 Propositions des États membres	74
8.3.2 Procédure de sélection	74
8.4 Contrat et mise en œuvre	75
8.5 Établissement de rapports et paiements	75
8.6 Modification du plan de travail du jumelage léger	76

## GLOSSAIRE

Bénéficiaire	Ce terme est utilisé pour désigner l'ensemble des pays et des territoires avec lesquels l'UE coopère dans le cadre de l'IAP et de l'IEV.
Administration bénéficiaire	L'administration bénéficiaire responsable de la mise en œuvre technique du projet dans le pays bénéficiaire.
AC	Administration contractante
ECFC	Entité centrale de financement et de contrats ou agence, unité, service dans les pays IAP. Dans le manuel, tous ces termes sont remplacés par l'abréviation «ECFC».
Responsable de volet	Expert de l'État membre et du bénéficiaire responsable d'un volet ou d'un résultat/produit obligatoire spécifique dans un projet de jumelage.
Homologue du responsable de volet	L'homologue du responsable de volet est un membre du personnel de l'administration bénéficiaire qui est l'interlocuteur permanent du responsable de volet de l'État membre coordonnant les activités axées sur l'obtention d'un résultat/produit obligatoire.
Pays	Aux fins du présent manuel de jumelage, le terme «pays» désigne également les territoires.
Kosovo*	Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.
Palestine*	Cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice de la position de chaque État membre sur cette question.
DG DEVCO	Direction générale de la coopération internationale et du développement
DG NEAR	Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement
IEV	L'instrument européen de voisinage (IEV) est l'instrument utilisé par l'Union européenne (UE) pour mettre en œuvre la politique européenne de voisinage (PEV) qui gouverne les relations qu'entretient l'UE avec seize de ses plus proches voisins orientaux et méridionaux. Au Sud: Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Palestine*, Syrie et Tunisie et à l'Est: Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Moldavie et Ukraine.
DUE	Délégation de l'UE: lorsque le manuel de jumelage utilise l'abréviation «DUE», il est considéré que celle-ci couvre les délégations de l'UE et les bureaux de l'UE (dans les territoires où il n'y a pas de délégation).
IBU	Unité «Renforcement des institutions» (DG NEAR/C.3)
IAP	L'instrument d'aide de préadhésion (IAP) est l'instrument utilisé par l'UE pour soutenir les réformes en offrant une assistance financière et technique. Les bénéficiaires actuels sont: l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, le Kosovo*, le Monténégro, la Serbie et la Turquie.
État(s) membre(s)	État(s) membre(s) de l'Union européenne
PCN	Point de contact national
Fonctionnaires ou agents assimilés	Agents de la fonction publique ou autres agents contractuels d'une administration, d'un organisme ou d'une entité semi-publique d'un État membre (dont le principal objectif est la fourniture des services publics et/ou qui se trouve sous la supervision structurelle permanente d'une administration publique et/ou est dirigé par un conseil d'administrateurs nommés par les pouvoirs publics) mobilisés en tant qu'experts de courte durée dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de jumelage ou d'une activité TAIEX.
UGP	Unité gestionnaire du programme dans les pays de l'IEV.
CP de l'État membre	Chef de projet (CP) de l'État membre: fonctionnaire de haut rang ou agent assimilé d'un État membre qui dirige la mise en œuvre du projet de jumelage et signe officiellement tous les plans de travail et/ou toute mise à jour de ces

	derniers.
CP du bénéficiaire	Le chef de projet (CP) du bénéficiaire est désigné par l'administration bénéficiaire et doit opérer au niveau politique approprié. Il dirige la mise en œuvre du projet de jumelage du côté du bénéficiaire et signe officiellement tous les plans de travail et/ou toute mise à jour de ces derniers.
PRAG	«Guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de l'UE» disponible à l'adresse suivante: <a href="http://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en">http://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en</a>
CRJ	Le conseiller résident de jumelage est un fonctionnaire ou un agent assimilé d'une administration publique ou semi-publique ou d'un organisme mandaté agréé d'un État membre qui est détaché à plein temps dans le pays bénéficiaire dans le cadre d'un projet de jumelage et est chargé de coordonner les activités quotidiennes du projet.
Homologue du CRJ	Un fonctionnaire de l'administration bénéficiaire désigné en tant qu'homologue du CRJ afin de faciliter la communication et l'échange d'informations entre les partenaires.
Réunion de sélection	Réunion du comité de sélection au cours de la procédure de sélection.
Équipe de coordination du jumelage	Équipe de coordination du jumelage basée à Bruxelles, Commission européenne, DG NEAR, Unité C.3.
Groupe interservices de jumelage	Le groupe interservices de jumelage est composé de représentants des services de l'UE concernés et est coordonné par l'équipe de coordination du jumelage.
Types de modes de gestion	La gestion directe signifie que la délégation de l'UE est l'administration contractante et est responsable de tous les aspects contractuels et réglementaires. La gestion indirecte est une forme de gestion dans laquelle une entité du pays bénéficiaire devient l'administration contractante. En gestion indirecte avec contrôles ex ante ou ex post, la délégation de l'UE exerce un contrôle sur les procédures et les processus mis en place par l'administration contractante conformément aux accords établis.

## PRÉFACE

La présente mise à jour du manuel de jumelage est le résultat d'intenses consultations avec les États membres, les délégations de l'UE et différents services de la Commission européenne au cours de la période 2014-2017, associées à des études externes et à une analyse approfondie des services de la DG NEAR.

Elle répond aux exigences du règlement financier et à la nécessité d'harmoniser l'instrument de jumelage conformément à la politique de la Commission européenne visant à promouvoir les réformes dans les pays bénéficiaires de la DG NEAR ainsi que les procédés d'utilisation de l'instrument pour tous les pays et territoires bénéficiaires.

Le jumelage, en tant qu'instrument offrant une assistance entre pairs aux bénéficiaires au moyen de la mobilisation de fonctionnaires et d'agents assimilés des États membres, aide depuis près de vingt ans des bénéficiaires situés dans les régions IAP et IEV à élaborer des normes européennes et à intégrer les principes administratifs européens dans leurs pratiques.

Les services de la Commission chargés de la coordination de la mise en œuvre des projets de jumelage sont autorisés à rédiger et à tenir à jour un manuel de jumelage détaillant de manière claire la bonne mise en œuvre des projets de jumelage.

La présente version révisée du manuel de jumelage a principalement vu le jour pour tenir compte de la définition de l'utilisation de coûts unitaires et de taux forfaitaires ainsi que de la simplification des procédures utilisées dans le domaine du jumelage.

Afin d'assurer que le principe de l'égalité de traitement soit respecté en ce qui concerne l'ensemble des États membres et d'éviter le risque que la qualité de l'expertise fournie dans le cadre de la coopération administrative soit subordonnée aux normes et aux niveaux nationaux de rémunération dans le secteur public, les valeurs des coûts unitaires et des taux forfaitaires appliquées pour la mise en œuvre des projets de jumelage devraient être identiques pour tous les États membres. Le manuel de jumelage définit un taux unique pour l'indemnité journalière forfaitaire destinée à compenser l'absence dans leurs fonctions des fonctionnaires ou agents assimilés détachés en tant qu'experts de jumelage de courte durée.

Il introduit en outre un certain nombre de nouveautés visant à diminuer la période écoulée entre le lancement d'une fiche de jumelage et le début des activités du projet, en simplifiant les procédures relatives à la passation de marchés.

Le présent manuel de jumelage révisé s'applique aux subventions de jumelage octroyées à la suite d'appels à propositions publiés après le 30 juin 2017.

La Commission européenne souhaiterait remercier sincèrement les États membres de l'UE pour leur détermination à faire des projets de jumelage un succès.

## Section 1: introduction

### 1.1 Le jumelage en tant qu'instrument de renforcement des capacités institutionnelles

Le jumelage est une initiative lancée par la Commission européenne (ci-après la «Commission») en 1998 dans le contexte de la préparation à l'élargissement de l'Union européenne. Il a été conçu comme un instrument de coopération administrative ciblée pour aider les pays candidats à l'adhésion à renforcer leurs capacités administratives et judiciaires nécessaires à l'application de la législation de l'Union en tant que futurs États membres. En 2017, il constitue toujours un important instrument de renforcement des capacités institutionnelles pouvant être utilisé par les bénéficiaires de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP) et de l'instrument européen de voisinage (IEV).

Le jumelage est un instrument de renforcement des institutions qui repose sur une coopération en partenariat entre les administrations publiques et les organismes mandatés agréés des États membres et d'un bénéficiaire pour atteindre des résultats/produits obligatoires conjointement convenus avec la Commission. Ces résultats/produits obligatoires sont liés à des objectifs stratégiques, tels que la préparation dans la perspective de l'élargissement de l'UE ou l'amélioration de la coopération conformément aux politiques de l'UE, comme cela est prévu dans les règlements et accords IAP et IEV correspondants.

Les projets de jumelage impliquent une série d'actions et d'apports. Le détachement d'un expert d'un État membre travaillant à temps plein (conseiller résident de jumelage ou CRJ) auprès d'une administration bénéficiaire constitue l'«épine dorsale» des projets de jumelage. Mais pour atteindre ses objectifs, un projet de jumelage requiert aussi d'autres prestations réalisées par des experts de courte durée.

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

- **les projets sont articulés autour d'objectifs stratégiques convenus conjointement** découlant de l'agenda politique commun UE-pays bénéficiaire, c'est-à-dire conjuguant les orientations stratégiques de l'UE (telles que définies dans les documents stratégiques) et les efforts de l'administration bénéficiaire en vue d'introduire les réformes (telles que définies dans les documents stratégiques adoptés par le pays bénéficiaire concerné);
- le bénéficiaire **conserve la propriété du projet**, de la conception de la fiche de jumelage à la clôture du contrat de subvention de jumelage;
- en règle générale, le **bénéficiaire choisit son ou ses États membres partenaires**, mais si l'administration contractante (et/ou la délégation de l'UE lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) venait à déceler, à n'importe quel stade, une éventuelle irrégularité, notamment une violation des principes d'égalité de traitement et de traitement équitable dans le cadre d'un processus de sélection ou de passation de marchés de jumelage, celle-ci (et/ou la délégation de l'UE lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) peut toujours agir sur la base de cette information et/ou interrompre le processus. L'administration contractante (et/ou la délégation de l'UE lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) peut également interrompre le processus s'il devient évident que les résultats prévus ont déjà été obtenus ou sont couverts par un autre projet ayant déjà fait l'objet d'un contrat;

- le ou les États membres sélectionnés s'engagent à transférer l'expertise du secteur public disponible dans son administration nationale. Cela inclut avant tout le détachement d'un **CRJ** à temps plein pour au moins 12 mois;
- les projets de jumelage doivent produire des **résultats opérationnels concrets** pour le pays bénéficiaire (ce qu'on appelle les produits ou résultats/produits obligatoires, voir aussi l'annexe C1a) en rapport avec l'acquis de l'Union, les normes de l'UE ou d'autres politiques de l'UE ouvertes à la coopération généralement liées à un processus de réforme planifié et convenu dans le pays bénéficiaire;
- les partenaires mettant le projet en œuvre **s'engagent** à atteindre les résultats/produits obligatoires et pas seulement à fournir les moyens pour y parvenir. À l'issue du projet, une structure nouvelle ou adaptée et/ou des processus nouveaux ou adaptés doivent fonctionner sous la seule responsabilité et propriété du bénéficiaire qui s'engage à maintenir les résultats du projet;
- le jumelage est un **projet conjoint qui a la nature d'une subvention**. Il ne s'agit pas d'un apport d'assistance technique à sens unique d'un État membre à un pays bénéficiaire. C'est un processus conjoint, dans lequel chaque partenaire assume ses responsabilités. Le bénéficiaire s'engage à entreprendre et financer des réformes, tandis que l'État membre accompagne le processus pendant la durée du projet;
- pour soutenir la crédibilité de leur engagement, les partenaires signent un **plan de travail de jumelage élaboré conjointement par l'État membre et l'administration bénéficiaire** au début de la mise en œuvre du projet. Le plan de travail doit être considéré comme un document évolutif, préparé pour une période initiale de six mois au minimum puis régulièrement mis à jour au cours de la mise en œuvre du projet. Il doit toujours définir un cadre et des objectifs clairs afin de permettre un contrôle étroit des progrès réalisés en vue du résultat final;
- les **résultats** d'un projet de jumelage doivent être **maintenus** comme un atout permanent dans l'administration bénéficiaire même après la fin de la mise en œuvre du projet de jumelage. Cela présuppose, entre autres, la mise en place par l'administration bénéficiaire de mécanismes efficaces pour diffuser, consolider et maintenir les résultats du projet en engageant suffisamment de ressources futures;
- afin de garantir la transparence de la procédure et une égalité de traitement entre tous les soumissionnaires administratifs, les fiches de jumelage **seront uniquement transmises aux points de contact nationaux désignés** dans les administrations des États membres et publiés sur le site internet d'EuropeAid.

À la fin du projet de jumelage, l'administration bénéficiaire doit avoir accompli des progrès considérables dans le domaine d'activité concerné. Le projet de jumelage contribue au programme de réforme adopté, mais ne le remplace pas. Il s'intègre souvent dans une série d'actions, notamment des actions ne visant pas à renforcer les institutions et les actions d'autres parties prenantes avec lesquelles le bénéficiaire coopère dans le cadre de son processus de réforme. Ceci ne diminue aucunement la nécessité de fixer pour chaque projet des objectifs clairs et un programme de travail détaillé, doté d'un budget et d'un calendrier précis.

**Le jumelage convient particulièrement bien aux projets qui présentent les caractéristiques suivantes:**

- lorsque l'utilisation de l'expertise du secteur public présente un avantage manifeste, c'est-à-dire pour les activités de renforcement des capacités des administrations publiques qui nécessitent un accès pour soutenir une administration publique d'un État membre;
- les résultats/produits obligatoires et la contribution à une réforme générale sont relativement manifestes et le bénéficiaire possède une bonne compréhension de la partie concernée de l'acquis de l'Union et/ou des normes ou du domaine de coopération concerné, et a sélectionné le type de système administratif qu'il souhaite adopter;
- il existe un engagement politique clair de la part du bénéficiaire dans le cadre du dialogue entre celui-ci et l'UE et des ressources budgétaires suffisantes sont allouées pour garantir la mobilisation des ressources (financières, humaines, etc.) nécessaires au processus de réforme en tant que tel (y compris le projet de jumelage).

## 1.2 Les modes de gestion du jumelage et les administrations contractantes

Les projets de jumelage financés par des subventions accordées dans le cadre de programmes d'aide extérieure de l'UE sont gérés conformément à l'une des procédures définies à cette fin dans le règlement financier de l'UE<sup>1</sup>: la gestion directe ou la gestion indirecte.

En **gestion directe**, les contrats de subvention de jumelage sont directement conclus par la Commission, représentée par la délégation de l'UE dans le pays bénéficiaire, qui agit en tant que pouvoir adjudicateur.

Deux possibilités sont prévues dans le cadre de la **gestion indirecte** avec les pays bénéficiaires:

- la gestion indirecte avec contrôles ex ante: le bénéficiaire est l'administration contractante. À ce titre, il prend les décisions relatives à l'attribution des marchés et subventions après autorisation préalable de la Commission;
- la gestion indirecte avec contrôles ex post: les décisions sont prises par le bénéficiaire, qui agit en qualité d'administration contractante sans autorisation préalable de la Commission.

Les différentes procédures de contrôle ex ante et ex post sont définies dans des accords conclus entre l'UE et chaque bénéficiaire.

Les contrats de subvention de jumelage sont conclus par une administration compétente désignée dans une convention de financement. Dans le contexte IAP, c'est l'entité centrale de financement et de contrats (unité/agence/service) (ECFC) qui est l'administration contractante et, dans les pays du voisinage, il s'agit généralement, mais pas toujours, des unités gestionnaires du programme (UGP).

---

<sup>1</sup> Règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2012 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union, tel que modifié par le règlement (UE, Euratom) n° 2015/1929 du 28 octobre 2015.

Les documents auxquels il est fait référence dans le présent manuel de jumelage doivent être validés par la délégation de l'UE compétente si l'accord conclu entre celle-ci et le bénéficiaire ne l'exclut pas spécifiquement. Dans certains pays bénéficiaires, une dérogation progressive à différents types de contrôles ex ante peut s'appliquer. Par conséquent, les dispositions du présent manuel de jumelage concernant l'aval de la délégation de l'UE compétente et la consultation du groupe interservices de jumelage doivent être appliquées par chaque administration contractante selon la situation dans son pays au moment du lancement de la fiche de jumelage individuelle.

En ce qui concerne les différents modes de gestion, chaque fois que le présent manuel de jumelage fait référence à la participation de la délégation de l'UE et à la transmission de documents, données ou informations à la délégation de l'UE par l'administration contractante, il faut comprendre que ladite transmission a lieu lorsque la délégation n'est pas l'administration contractante.

Afin de soutenir l'ensemble des acteurs du jumelage lors des différentes étapes de la préparation et de la mise en œuvre du projet, une équipe de coordination du jumelage est active au sein de la direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR) de la Commission européenne (voir le point 4.3.2).

## **Section 2: fiche de jumelage, appel à propositions, soumission et sélection**

### 2.1 Fiche de jumelage et appel à propositions

#### 2.1.1 Principaux éléments de la fiche de jumelage

Les projets pouvant être mis en œuvre par l'intermédiaire d'un jumelage sont sélectionnés lors de la programmation de l'assistance financière de l'UE. La fiche de jumelage (modèle à l'annexe C1) est préparée au début du processus de jumelage et précise:

- l'objectif général (généralement en faisant référence à une réforme générale du secteur) et l'objectif spécifique du projet;
- le cadre juridique et institutionnel entourant la mise en œuvre du projet;
- les données de base;
- les résultats/produits obligatoires (correspondant à chaque volet du projet) à réaliser;
- les objectifs du projet;
- les indicateurs servant à mesurer les performances;
- le calendrier de mise en œuvre prévu;
- le montant maximal de la subvention accordée par la Commission;
- l'assistance devant être fournie par le bénéficiaire lors des différentes étapes du projet;
- le nom et le rôle du chef de projet (CP) du bénéficiaire et de l'homologue du conseiller résident de jumelage (CRJ);
- les infrastructures, en particulier les bureaux et outils bureautiques à la disposition du CRJ et de son ou ses assistants et des experts de courte durée, les salles de réunion et les équipements dont elles sont dotées, etc.

Les résultats/produits obligatoires représentent un élément clé de la fiche de jumelage. L'Union européenne n'accordera son financement que si ces résultats sont réellement atteints. Après la clôture du projet, les résultats doivent être maintenus comme un atout permanent à la disposition de l'administration du bénéficiaire. Afin de garantir leur viabilité, les résultats doivent être pleinement conformes et contribuer aux efforts en matière de réforme dans le pays bénéficiaire.

Toute législation (en particulièrement son alignement sur l'acquis de l'Union), structure organisationnelle, procédure et tout profil d'emploi élaborés dans le cadre du projet de jumelage devront l'être en suivant une approche inclusive et fondée sur des éléments de

preuve, en collaboration avec les parties prenantes internes et externes et sur la base des meilleures preuves possibles (analyses d'impact)<sup>2</sup>.

Les résultats/produits obligatoires mentionnés dans la fiche de jumelage doivent être conformes aux principes SMART (spécifié, mesurable, acceptable, réaliste, situé dans le temps).

La préparation de la fiche de jumelage relève de la responsabilité de l'administration bénéficiaire, avec le soutien de la délégation de l'UE et l'ECFC/UGP. Les entités et les personnes participant à la préparation (en particulier en cas de recours à des consultants extérieurs) doivent être identifiées et, en cas de recours à des consultants extérieurs, ceux-ci, ou les entités qu'ils représentent, ne peuvent prendre part à l'appel à propositions.

Les contrôles et approbations de la fiche de jumelage dépendent du mode de gestion et du cycle de programmation:

En gestion directe:

Une fois le projet de fiche de jumelage finalisé, l'administration bénéficiaire le soumet à la délégation de l'UE pour examen; celle-ci transmet ensuite le projet final à l'équipe de coordination du jumelage en invitant le groupe interservices de jumelage à donner son avis. Si un projet de fiche de projet (conforme à l'annexe C1) est entièrement élaboré dans le cadre du cycle de programmation, cette procédure peut être remplacée par le processus d'examen de la qualité approprié.

En gestion indirecte

- avec contrôle ex ante:

Une fois le projet de fiche de jumelage finalisé, l'administration bénéficiaire le soumet à l'administration contractante qui, après examen, l'envoie à la délégation de l'UE. Celle-ci transmet ensuite le projet final à l'équipe de coordination du jumelage en invitant le groupe interservices de jumelage à donner son avis. Si un projet de fiche de projet (conforme à l'annexe C1) est entièrement élaboré dans le cadre du cycle de programmation, cette procédure peut être remplacée par le processus d'examen de la qualité approprié.

- avec contrôle ex post:

Une fois le projet de fiche de jumelage finalisé, l'administration bénéficiaire le soumet à l'administration contractante pour diffusion. Cette dernière pourrait demander l'avis du groupe interservices de jumelage dans le cadre des contrôles ex post. Si un projet de fiche de projet (conforme à l'annexe C1) est pleinement élaboré dans le cadre du cycle de programmation, cette procédure peut être remplacée par le processus d'examen de la qualité approprié.

### **2.1.2 Procédure relative au groupe interservices de jumelage**

Le groupe interservices de jumelage est composé de représentants des services de l'UE concernés et est coordonné par l'équipe de coordination du jumelage. Les membres du groupe sont généralement consultés par courrier électronique, mais des réunions en personne peuvent être organisées si nécessaire. Le processus de consultation dure généralement deux semaines.

---

<sup>2</sup> L'établissement et le renforcement de processus politiques inclusifs constituent l'une des cibles de l'objectif de développement durable 16 et sont promus au niveau de l'Union par l'approche visant à améliorer la réglementation.

Le groupe interservices de jumelage formule un avis contraignant sur **la pertinence, mais non sur les aspects contractuels et financiers**, de la fiche de jumelage, en rapport avec l'acquis de l'Union et/ou les objectifs stratégiques convenus entre l'UE et le bénéficiaire. Il peut émettre quatre types d'avis:

- a) *approbation sans réserves*: la fiche de jumelage est approuvée dans sa version soumise et peut être diffusée;
- b) *approbation avec commentaires*: la fiche de jumelage est approuvée, mais des améliorations et/ou des adaptations pourraient être introduites avant la diffusion;
- c) *approbation avec conditions*: la fiche de jumelage est approuvée, mais des modifications spécifiques doivent être apportées par l'administration contractante avec la diffusion;
- d) *rejet*: la fiche de jumelage est rejetée et toutes les parties ayant participé à sa préparation sont invitées à soumettre à nouveau un projet modifié au groupe interservices de jumelage.

L'équipe de coordination du jumelage transfère officiellement l'avis du groupe interservices à l'administration contractante (avec la délégation de l'UE en copie lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et aux entités bénéficiaires (point de contact national, coordinateur IAP national, UGP etc.) par courrier électronique, conformément au point 4.3.2.

### **2.1.3 Diffusion de la fiche de jumelage/de l'appel à propositions**

À la suite de l'approbation sans réserves de la fiche de jumelage ou de sa révision, la délégation de l'UE compétente publie la fiche de jumelage sur le site internet de la Commission. L'administration contractante (ou le PCN/l'UGP bénéficiaire au nom de l'administration contractante) envoie la fiche de jumelage, qui constitue le lancement de l'appel à propositions, à tous les points de contact nationaux (PCN) des États membres par courrier électronique (avec l'équipe de coordination du jumelage en copie), en précisant le délai de soumission des propositions (voir le point 2.2) ainsi que la date **indicative** de la réunion de sélection (voir le point 2.4.2.2).

Les PCN des États membres transmettent la fiche de jumelage au ministère compétent ou à d'autres institutions pour examen et, éventuellement, préparation d'une proposition. Lors de la préparation d'une proposition, le PCN de l'État membre veille à ce qu'elle soit conforme aux exigences énoncées dans la fiche de jumelage et la soumet dans les délais prévus à l'entité ayant assuré la diffusion de la fiche.

### **2.1.4 Nouvelle diffusion de la fiche de jumelage**

Si, à la suite de la diffusion d'une fiche de jumelage, aucune proposition n'est soumise ou si les propositions soumises ne sont pas de qualité suffisante, une nouvelle diffusion peut être envisagée. L'administration contractante, en collaboration avec l'administration bénéficiaire et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante), peut modifier la fiche de jumelage sans en modifier sensiblement la substance et l'envoyer à nouveau à tous les PCN des États membres pour recevoir de nouvelles propositions.

En cas de rediffusion, l'administration contractante peut limiter la période prévue pour la soumission des propositions. Si la rediffusion ne produit elle non plus aucun résultat, l'administration contractante doit envisager d'avoir recours à d'autres instruments d'aide.

## 2.2 Soumission des propositions

En principe, les États membres disposent de huit semaines pour préparer leurs propositions, la date limite précise étant clairement communiquée lors de la diffusion de la fiche de jumelage. L'administration contractante ne peut envisager de fixer un délai plus long que dans des cas exceptionnels, comme par exemple durant une période de vacances. Sauf indication contraire, la date et l'heure limites sont celles du lieu où est située l'administration contractante. Les propositions reçues après la date limite ne seront pas prises en considération.

Les États membres basent leurs propositions exclusivement sur ce qu'ils considèrent être un avantage comparatif de leur système administratif ainsi que sur la qualité, l'expérience et la disponibilité de l'expertise publique requise pour la mise en œuvre du projet. Le PCN de l'État membre soumet des propositions à l'administration contractante, avec la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et l'équipe de coordination du jumelage en copie.

Les propositions soumises par l'État membre sont concises et ciblées sur la stratégie et la méthodologie, ainsi que sur un calendrier indicatif étayant celles-ci, le modèle administratif suggéré et la qualité de l'expertise devant être mobilisée. Elles montrent clairement la structure et les capacités administratives des entités de l'État membre. Les propositions doivent être suffisamment détaillées pour répondre de manière adéquate à la fiche de jumelage, mais ne doivent pas contenir un projet finalisé. Elles doivent inclure suffisamment de détails au sujet de la stratégie et de la méthodologie, indiquer l'échelonnement des activités et mentionner les principales activités qui auront lieu au cours de la mise en œuvre du projet pour garantir la réalisation d'objectifs généraux et spécifiques et des résultats/produits obligatoires.

Il convient d'inclure dans les propositions le CV du chef de projet proposé, du CRJ et des responsables de volets (voir le point 5.2.5).

Pour le CRJ, une déclaration individuelle (voir l'annexe A9) attestant sa disponibilité pendant toute la durée de la mise en œuvre du projet doit être fournie.

En ce qui concerne le chef de projet de l'État membre, seule une déclaration de la personne autorisée à engager l'institution de l'État membre confirmant la disponibilité du responsable, y compris sa fonction et l'entité qu'il représente, pour assumer le rôle de chef du projet doit être fournie.

Les CV des experts de courte durée (qui ne sont pas responsables de volets) ne doivent pas être fournis et ne sont pas pris en considération lors de l'évaluation des propositions.

Un État membre ne peut soumettre qu'une seule proposition par fiche de jumelage, soit seul ou en tant que membre d'un consortium (voir le point 2.3).

Les simples expressions d'intérêt, les propositions incomplètes ou celles qui ne sont pas conformes aux règles de jumelage ne seront pas examinées.

Si un État membre souhaite rassembler des informations complémentaires, une mission d'information peut être organisée conformément aux lignes directrices de l'annexe C16.

## 2.3 Consortiums d'États membres

Les États membres peuvent décider de coopérer dans le cadre d'un projet de jumelage et donc de soumettre une proposition conjointe. Dans ce cas, un accord de consortium détaillant les responsabilités et les tâches partagées, ainsi que tous les aspects administratifs nécessaires de la coopération, notamment les modalités détaillées de fonctionnement, doit être conclu. Il doit désigner l'État membre principal et le ou les États membres juniors. L'État membre principal assume la responsabilité générale du projet et, par l'intermédiaire de son chef de projet (voir le point 4.1.3), agit en qualité d'interlocuteur unique de l'administration contractante et de la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante), ainsi que de l'administration bénéficiaire. L'accord est conclu sous la seule responsabilité de l'État membre concerné.

Les États membres juniors doivent en outre signer un mandat autorisant le chef de projet de l'État membre principal à engager l'administration de l'État membre junior et à prendre toute décision de mise en œuvre en son nom.

Le comité de sélection peut également encourager la coopération entre États membres si l'administration bénéficiaire souhaite bénéficier de l'expérience d'un second État membre parmi ceux ayant soumis une proposition conforme sur le plan administratif. Il doit alors vérifier que les États membres concernés conviennent de coopérer lors de la mise en œuvre du projet. Cette possibilité est réservée aux propositions soumises par un seul État membre.

Les États membres juniors doivent s'engager, à un niveau institutionnel, à mettre en œuvre leur partie spécifique du projet et à en assumer la responsabilité, sous réserve d'une coordination générale de l'État membre principal. Afin d'étayer son engagement institutionnel, un État membre junior désigne un chef de projet junior.

Les implications pratiques de la décision de signer un accord de consortium sont présentées plus en détail au point 5.4.2.

## 2.4 Sélection de l'État membre ou des États membres

### 2.4.1 Observations générales

La procédure de sélection du ou des États membres les plus appropriés pour un projet de jumelage diffère des procédures de passation de marchés habituelles applicables à l'assistance technique du secteur privé. Une proposition soumise par un État membre pour un projet de jumelage est strictement évaluée sur la base des éléments techniques énoncés au point 2.2.

L'administration contractante veille à ce que les procédures de sélection garantissent l'égalité de traitement, la non-discrimination et la transparence pour tous les États membres participants. Toute tentative de contact de l'administration bénéficiaire au sujet de questions relatives au projet au cours du processus de sélection peut entraîner l'exclusion de l'État membre concerné dudit processus.

L'avis de l'administration bénéficiaire, qu'elle émet en tenant compte du principe de propriété, est essentiel dans l'évaluation des propositions et la décision doit être prise par consensus par le comité de sélection. Conformément au point 1.1, la délégation de l'UE peut interrompre la procédure à tout moment.

Le comité de sélection est présidé par l'administration contractante et comprend des observateurs/représentants de la délégation de l'UE (lorsque celle-ci ne préside pas le comité en tant qu'administration contractante et si cela est également prévu en gestion indirecte avec contrôle ex post) et de l'administration bénéficiaire. Si, dans le cadre de ses contrôles ex ante, le comité de sélection ou la délégation de l'UE juge une proposition inadéquate, la fiche de jumelage peut être rediffusée ou le recours à d'autres instruments peut être envisagé pour fournir l'assistance nécessaire.

## **2.4.2 Procédures de sélection**

### ***2.4.2.1 Réception et contrôle administratif des propositions***

L'administration contractante envoie un accusé de réception de chaque proposition au PCN de l'État membre l'ayant soumise, en ajoutant la délégation de l'UE (si celle-ci n'est pas l'administration contractante), l'ECFC/UGP ainsi que l'équipe de coordination du jumelage en copie.

Après expiration du délai fixé, elle fournit à tous les PCN des États membres une liste des propositions soumises. Immédiatement après réception des propositions écrites, les représentants de l'administration bénéficiaire participant à la procédure de sélection sont informés que des copies imprimées sont disponibles pour examen. Les propositions ne peuvent être consultées en dehors des locaux désignés par l'administration contractante.

L'administration contractante organise ensuite une réunion préparatoire avec l'administration bénéficiaire, la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et le PCN bénéficiaire afin de discuter des détails pratiques des procédures de sélection. Au cours de cette réunion, l'administration contractante rappelle aux évaluateurs l'obligation d'évaluer les propositions écrites (en tenant dûment compte de l'annexe C7) avant que les présentations orales n'aient lieu au cours de la réunion de sélection.

Chaque proposition soumise dans les délais fait l'objet d'un contrôle administratif préliminaire réalisé par l'administration contractante sur la base de la liste de contrôle conformément aux annexes C6 et C6bis. Les propositions qui ne satisfont pas à tous les critères du contrôle administratif sont déclarées inéligibles et leur évaluation n'est pas poursuivie. Si certains points des documents soumis ne sont pas clairs, l'administration contractante doit inviter le demandeur à fournir des informations complémentaires par l'intermédiaire du PCN avant de prendre une décision sur le caractère inéligible de la proposition.

En gestion indirecte avec contrôle ex ante, l'administration contractante présente ses conclusions sur l'éligibilité des propositions à la délégation de l'UE, qui les approuve si les accords le prévoient.

L'administration contractante invite les administrations des États membres ayant soumis une proposition éligible à participer à la réunion du comité de sélection, en ajoutant le PCN de l'État membre concerné, l'équipe de coordination du jumelage et la délégation de l'UE en copie.

### ***2.4.2.2 Réunion du comité de sélection (réunion de sélection)***

La réunion du comité de sélection permet à l'administration bénéficiaire d'évaluer en détail la qualité de la proposition soumise par le ou les États membres afin de choisir le partenaire le plus adéquat.

L'administration contractante envoie les invitations formelles et préside la réunion, qui se tient dans les locaux désignés par cette même administration. La réunion doit normalement avoir lieu dans les deux semaines suivant la date limite de soumission des propositions. La date indiquée au moment de la diffusion de la fiche de jumelage (voir le point 2.1.3) **est donnée à titre indicatif** et la date finale est convenue entre l'administration contractante et l'État membre ayant soumis une proposition, en tenant notamment compte du délai requis pour obtenir un visa (le cas échéant).

En gestion directe, la réunion de sélection doit être présidée par un membre expérimenté du personnel de la délégation de l'UE, désigné par l'ordonnateur sous-délégué. Le gestionnaire d'activités/du programme compétent doit également participer à la réunion.

En gestion indirecte, la réunion de sélection doit être présidée par un membre expérimenté du personnel de l'administration contractante, désigné par la direction de celle-ci. Si les accords prévoient la participation/l'observation de la délégation de l'UE, celle-ci doit désigner un membre de son personnel.

L'administration bénéficiaire est toujours représentée par le chef de projet du bénéficiaire (voir le point 4.2.3), l'homologue du CRJ (voir le point 4.2.4) et par tout fonctionnaire travaillant pour elle, qui est en mesure de contribuer à une évaluation technique complète des propositions (en particulier les homologues des responsables de volets, voir le point 4.2.6).

L'État membre est représenté par le chef de projet et le CRJ proposés. Ils participeront tous deux activement à la présentation de la proposition. Si celle-ci a été présentée par un consortium, le ou les chefs de projet juniors devront également être présents. Les responsables de volets pouvant fournir des informations plus techniques sur la proposition peuvent également y participer.

Tous les participants à la réunion de sélection qui représentent le bénéficiaire et la délégation de l'UE doivent (le cas échéant) signer une déclaration d'impartialité et de confidentialité conformément à l'annexe C18.

La présence de tous les membres du comité de sélection est requise tout au long de la réunion.

Durant la réunion du comité de sélection, les représentants de l'État membre ont environ 45 minutes pour présenter leur proposition, et 30 minutes sont ensuite prévues pour des questions et réponses. Les interventions des représentants de l'ambassade de l'État membre doivent être limitées à 5 minutes sur les 45 minutes prévues.

La date limite de notification des résultats aux demandeurs est communiquée lors de la réunion de sélection (voir le point 2.4.3).

#### ***2.4.2.3 Évaluation finale des propositions et choix du ou des États membres***

À la suite des présentations des demandeurs, le comité de sélection finalise l'évaluation. Une fiche d'information pour la sélection doit être remplie pour chaque proposition. L'administration contractante veille à ce que les points forts et les points faibles soient clairement indiqués dans la grille d'évaluation pour la sélection des propositions de jumelage (voir l'annexe C7) et étayent le choix final. Il est recommandé de finaliser l'évaluation immédiatement après la dernière présentation.

### **2.4.3 Notification des résultats**

Idéalement dans les deux semaines suivant la clôture de la ou des réunions du comité de sélection, l'administration contractante notifie formellement les résultats de la procédure de sélection à chaque PCN des États membres ayant soumis une proposition. Dans des circonstances exceptionnelles établies par les procédures de contrôle (en particulier dans le cadre de la mise en œuvre indirecte avec contrôles ex ante), la période de notification peut être plus longue, mais elle ne doit en aucun cas dépasser quatre semaines et doit dans tous les cas être définie et communiquée aux demandeurs lors des réunions du comité de sélection.

L'administration contractante informe tous les PCN des États membres de la proposition sélectionnée, en ajoutant en copie la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et l'équipe de coordination du jumelage. En cas de non-respect de la date de notification, les États membres peuvent retirer leur proposition en informant l'administration contractante. La notification indique également la date de début du projet et la date d'arrivée du CRJ. Après réception de la notification, l'État membre confirme son accord dans un délai d'une semaine.

Le début de la mise en œuvre (qui correspond à l'arrivée du CRJ) doit avoir lieu dans les trois mois suivant la notification de la sélection. Si l'État membre sélectionné n'est pas en mesure de respecter ce délai en ce qui concerne l'arrivée du CRJ, l'administration contractante peut décider d'octroyer la subvention à la deuxième meilleure proposition si plusieurs propositions ont été jugées comme acceptables, ou de rediffuser la fiche de jumelage.

L'administration contractante doit fournir aux États membres une copie de la fiche d'information pour la sélection.

## Section 3: le contrat de subvention de jumelage

### 3.1 Élaboration du contrat de subvention de jumelage

#### 3.1.1 Remarques générales et structure du contrat

Le «Guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de l'UE» (PRAG) sert de base à l'élaboration du contrat de subvention de jumelage, qui est composé des *conditions particulières* et des *annexes*. Le contrat peut être rédigé dans l'une des langues utilisées dans le contexte de l'IAP et de l'IEV.

Afin d'assurer un déploiement rapide des activités de jumelage, le contrat doit être rédigé rapidement. Il doit être signé par l'ensemble des parties au plus tard dans les trois mois à compter de la date de notification des résultats de l'évaluation (notification de l'attribution).

La structure d'un contrat de subvention de jumelage standard (conformément à l'annexe A et aux annexes A1 à A9) comprend:

- les conditions particulières identifiant les parties contractantes et les conditions particulières régissant le contrat;
- la description de l'action et de la proposition de l'État membre;
- les conditions générales applicables aux contrats de subvention conclus dans le cadre des actions extérieures de l'Union européenne;
- le budget, ventilé par rubriques budgétaires;
- les règles de marché public régissant la passation éventuelle de marchés dans le cadre du contrat;
- le modèle de formulaire de demande de paiement et la fiche d'identification financière identifiant le bénéficiaire du paiement;
- les termes de référence standard pour les rapports de vérification des dépenses;
- l'annexe financière régissant les aspects financiers du contrat;
- un accord de consortium en cas de constitution d'un consortium d'États membres;
- les CV et la déclaration de disponibilité du CRJ.

#### 3.1.2 Préparation du dossier relatif au contrat

L'administration contractante débute la préparation du dossier relatif au contrat dès notification de l'attribution.

Elle doit compléter la série de modèles énumérés au point 3.1.1, en invitant l'administration bénéficiaire à fournir le CV du chef de projet du bénéficiaire et de l'homologue du CRJ **ainsi qu'à confirmer les noms et fonctions des fonctionnaires désignés comme homologues des responsables de volets.**

Il convient de veiller à ce que:

- l'annexe A1 décrive tous les éléments pertinents énumérés au point 2.1.1 ainsi que la proposition de l'État membre comprenant la stratégie, la méthodologie et le calendrier indicatif;
- l'annexe A3 indique la ventilation des coûts par ligne budgétaire, qui sont les suivantes: les coûts liés au CRJ, les coûts horizontaux, les coûts des volets liés à l'obtention des résultats/produits obligatoires, la réserve et le taux forfaitaire pour les coûts indirects. Tous les coûts unitaires et taux forfaitaires applicables à l'indemnisation de l'État membre (principal) sont précisés dans les postes de dépenses pertinents;
- l'annexe A8 (en cas de consortium d'États membres) contienne le mandat signé par le ou les États membres juniors habilitant le chef de projet de l'État membre en vue de la mise en œuvre du projet de jumelage;
- l'annexe A9 contienne les CV et la déclaration de disponibilité du CRJ (voir le point 2.2). Les CV doivent contenir les mêmes informations que le modèle «Europass»<sup>3</sup>, être rédigés dans la langue du contrat et de préférence ne pas dépasser trois pages.

L'administration contractante et l'État membre sélectionné doivent collaborer de manière étroite afin d'assurer la préparation rapide du contrat. L'État membre est tenu, en particulier: de soumettre la déclaration comptable relative à l'indemnisation des coûts liés au CRJ, d'indiquer si le CRJ sera accompagné de sa famille, de communiquer les frais de voyage du chef de projet, du CRJ et des experts de courte durée, ainsi que de communiquer les plans de participation du ou des chefs de projet (agissant dans ce cas en tant qu'experts de courte durée) dans le cadre de la préparation du plan de travail initial et ultérieur et des activités de communication et de visibilité.

Si l'État membre a déjà inclus un organisme général de gestion (point 4.1.4.2) dans sa proposition, celui-ci doit être mentionné dans le contrat.

Si l'entité de l'État membre soumettant les demandes de paiement et recevant les fonds est différente de l'entité principale signant le contrat (le coordinateur mentionné dans les conditions particulières), le chef de projet de l'État membre doit transmettre l'autorisation appropriée à l'administration contractante. Celle-ci désignera ensuite cette entité dans le contrat.

En gestion directe ou en gestion indirecte avec contrôle ex post, l'administration contractante soumet le projet de contrat au chef de projet de l'État membre pour signature.

En gestion indirecte avec contrôle ex ante, l'administration contractante soumet le projet de contrat à la délégation de l'UE pour adoption, avant de l'envoyer au chef de projet de l'État membre pour signature si cela est prévu par l'accord relatif aux contrôles ex ante conclu entre l'UE et le bénéficiaire.

---

<sup>3</sup> <https://europass.cedefop.europa.eu/>

## 3.2 Signature du contrat de subvention de jumelage

Trois originaux au minimum doivent être rédigés en gestion directe (un pour l'administration contractante, c.-à-d. la délégation de l'UE, un pour l'État membre et un pour l'administration bénéficiaire), et quatre en gestion indirecte (un pour l'administration contractante, c.-à-d. l'ECFC/UGP, un pour l'État membre, un pour l'administration bénéficiaire et un pour la délégation de l'UE).

La personne mandatée par l'État membre signe le contrat, paraphe toutes les pages et veille à ce que le chef de projet de l'État membre paraphe les annexes A1 et A3.

Lorsque les États membres ont formé un consortium en vue de la mise en œuvre d'un projet de jumelage (voir le point 2.3), le contrat est signé par l'État membre principal.

Le chef de projet de l'État membre envoie les originaux signés du contrat à l'administration contractante afin qu'elle y appose une signature finale. La personne mandatée par l'administration contractante signe le contrat, paraphe toutes les pages et veille à ce que le chef de projet du bénéficiaire paraphe les annexes A1 et A3. L'administration contractante soumet une copie du contrat signé à l'État membre et au PCN bénéficiaire concerné, ainsi qu'à l'équipe de coordination du jumelage.

En paraphant les annexes A1 et A3, les chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire confirment l'engagement de leur administration respective.

## 3.3 Notification et début de la mise en œuvre du contrat de subvention de jumelage

Après la signature du contrat, l'administration contractante notifie formellement l'achèvement de la procédure de signature à toutes les parties concernées, au PCN de l'État membre, au PCN du bénéficiaire et à l'équipe de coordination du jumelage (ainsi qu'à la délégation de l'UE si celle-ci n'est pas l'administration contractante), en confirmant la date de début de la mise en œuvre du projet, qui correspond à la date d'arrivée du CRJ.

Aucun des coûts exposés **avant** la notification de la signature du contrat ne sera éligible pour être couvert par le budget du projet de jumelage, à l'exception du vol aller du CRJ et des coûts de participation à la formation au siège de la Commission à Bruxelles pour le CRJ, le chef de projet du bénéficiaire et l'homologue du CRJ (appelée la formation au siège). Dans ce cas, la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) doit délivrer une approbation préalable conformément à la politique de la DG NEAR en la matière.

L'administration contractante (ou la délégation de l'UE, si celle-ci n'est pas l'administration contractante mais qu'en vertu d'accords avec le pays bénéficiaire, elle assume des responsabilités de paiement) verse le premier préfinancement à l'État membre conformément aux dispositions du contrat.

## **Section 4: les principaux acteurs**

### **4.1 L'État membre ou les États membres**

#### **4.1.1 Observations générales**

L'État membre mettant en œuvre un projet de jumelage doit principalement apporter une contribution au niveau des ressources humaines affectées au projet, notamment le chef de projet, le CRJ, les experts de courte durée ainsi que d'autres membres du personnel participant à la gestion du projet. Le plan de travail de jumelage (voir la section 5) indique donc combien de temps sera dévoué à chaque activité dans chaque ligne budgétaire du projet. La répartition du temps devra se refléter dans les crédits budgétaires.

Les ressources humaines affectées à la mise en œuvre d'un projet de jumelage par un État membre doivent être des fonctionnaires ou des agents assimilés. Le CRJ et tous les experts de courte durée mobilisés par l'État membre doivent maintenir leur relation d'emploi rémunéré au sein de leur administration nationale ou de leur organisme mandaté pendant toute la durée de leur mission. L'État membre doit veiller à ce que le statut professionnel/contractuel du CRJ demeure inchangé pendant toute la durée de mise en œuvre du projet, car le CRJ joue un rôle essentiel dans tout projet de jumelage.

#### **4.1.2 Points de contact nationaux des États membres**

Chaque État membre désigne un point de contact national pour le jumelage (PCN de l'État membre), qui agit en tant qu'interlocuteur unique pour toutes les questions générales relatives aux activités de jumelage. Le PCN de l'État membre joue un rôle important dans l'élaboration et la coordination des activités de jumelage. Le PCN assure, entre autres, les tâches suivantes:

- il transmet les fiches de jumelage et les informations aux organismes administratifs concernés de l'État membre et fournit des conseils lors de la préparation des propositions de projets de jumelage et des contrats ultérieurs;
- il aide les administrations ou les organismes mandatés de l'État membre à éliminer d'éventuels obstacles administratifs à la bonne mise en œuvre des projets;
- il apporte une aide en cas de difficultés lors de la négociation d'accords de consortium entre États membres;
- il examine et soumet les propositions de projets de jumelage préparées par l'État membre seul ou en tant que partenaire principal d'un consortium;
- il participe aux réunions organisées par la Commission à l'intention des PCN du bénéficiaire et de l'État membre;
- il examine le contenu de la déclaration sur l'honneur relative à l'éligibilité des organismes mandatés: sur la base du modèle figurant à l'annexe C17 (qui peut être modifié pour répondre aux exigences de chaque État membre), il remplit sa fonction de certification de l'éligibilité de l'organisme mandaté (en fonction des mécanismes institutionnels mis en place dans chaque État membre), ce qui comprend l'analyse de la précision et de la véracité des informations fournies dans la déclaration sur

l'honneur et, par après, le transfert de la demande d'enregistrement de l'organisme à l'équipe de coordination du jumelage (voir également le point 4.1.4.2).

Chaque État membre communique à l'équipe de coordination du jumelage le nom et les coordonnées de son PCN et signale en temps opportun tout changement relatif à cette fonction. L'équipe de coordination du jumelage publie la liste des PCN des États membres sur le site internet relatif au jumelage.

#### **4.1.3 Le chef de projet (CP) de l'État membre**

Le chef de projet (CP) de l'État membre est censé être un fonctionnaire ou un agent assimilé ayant un grade suffisant pour assurer un dialogue opérationnel au niveau politique. Cela devrait garantir sa capacité à diriger la mise en œuvre du projet et à mobiliser l'expertise nécessaire à la bonne mise en œuvre de ce dernier. Il convient de trouver un équilibre entre l'ancienneté et la disponibilité pour le projet.

Le chef de projet de l'État membre ne peut provenir d'un organisme mandaté à cette fin (voir le point 4.1.4).

Tout en continuant à assurer ses tâches quotidiennes au sein de l'administration de l'État membre, le chef de projet doit consacrer une partie de son temps à la conception, à la supervision et à la coordination du projet de jumelage.

Le ou les chefs de projet de l'État membre doivent participer à la préparation de la proposition de celui-ci et sont tenus d'assister à la réunion de sélection. Lors de la préparation du contrat, le ou les chefs de projets doivent être pleinement disponibles et soumettre en temps opportun les informations demandées (conformément au point 3.1.2). Le ou les chefs de projet de l'État membre peuvent être amenés à participer à la préparation du plan de travail initial et ultérieur en tant qu'experts de courte durée. La participation aux réunions trimestrielles du comité de pilotage est obligatoire. Le ou les chefs de projet doivent également participer à certaines activités de communication et de visibilité (voir le point 5.7).

Le degré de participation du chef de projet, en particulier en ce qui concerne l'élaboration du plan de travail et des mises à jour ultérieures et du plan de communication et de visibilité, dépend en grande partie de la complexité du projet.

Le chef de projet de l'État membre est aidé par le CRJ, qui travaille sur le terrain avec l'administration bénéficiaire.

Si le projet de jumelage est mis en œuvre par un consortium d'États membres (voir le point 2.3), le ou les États membres juniors désignent un ou plusieurs chefs de projet juniors qui rendent compte au chef de projet de l'État membre principal et assurent le soutien et la coopération nécessaires conformément aux dispositions de l'accord de consortium. Le chef de projet junior garantit la contribution appropriée de son administration au projet. Sa participation aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet est recommandée. Le chef de projet de l'État membre assume la responsabilité générale de la mise en œuvre correcte et fructueuse du projet ainsi que de sa bonne gestion financière, telle que reflétée dans l'annexe A8.

Sauf indication contraire, toute référence au chef de projet de l'État membre dans le présent manuel de jumelage désigne le chef de projet de l'État membre principal, et non le chef de projet junior.

#### **4.1.4 Administration, organisme ou autre entité semi-publique de l'État membre**

Dans le cadre des projets de jumelage, une administration, un organisme ou une autre entité semi-publique d'un État membre sont considérés comme éligibles pour la mise en œuvre des projets. Le jumelage reposant sur la coopération entre administrations publiques, toute entité de l'État membre ou du bénéficiaire participant au jumelage doit toutefois disposer de compétences avérées dans le domaine de coopération administrative concerné, tel que défini dans la fiche de jumelage.

Cette condition ne s'applique pas aux organismes généraux de gestion établis dans certains États membres en vue de la mise en œuvre de projets/programmes au service des administrations publiques (voir le point 4.1.4.2).

L'administration, l'organisme ou toute autre entité semi-publique de l'État membre ne peuvent participer à un projet de jumelage s'ils ont participé à la préparation de la fiche de jumelage, soit directement ou par l'intermédiaire d'experts qu'ils ont l'intention de mobiliser pour la mise en œuvre du projet, lorsque cela entraîne une distorsion de la concurrence qui ne peut être résolue par d'autres moyens.

##### ***4.1.4.1 Administration publique de l'État membre***

Une administration publique d'un État membre est automatiquement éligible en tant que partenaire de jumelage.

##### ***4.1.4.2 Organisme ou autre entité semi-publique***

Un État membre peut avoir externalisé, ou être en train d'externaliser, des parties de ses administrations. Le savoir-faire requis pour les projets de jumelage est donc parfois situé en dehors de l'administration.

Un État membre peut dès lors proposer de mandater des organismes semi-publics et d'autres entités pour mettre en œuvre des projets de jumelage aux mêmes conditions que s'ils faisaient partie intégrante de l'administration.

Les organismes et les entités semi-publiques, qui, en vertu du droit d'un État membre, ne sont pas considérés comme faisant directement partie de l'administration publique, peuvent demander à être acceptés comme organismes mandatés s'ils remplissent les critères suivants:

- la fourniture de services publics est définie comme leur principal objectif dans leur mandat/statut;
- ils sont sous la supervision structurelle permanente d'une administration publique et/ou dirigés par un conseil d'administrateurs nommés par les pouvoirs publics;
- ils sont soumis au contrôle financier d'une entité nommée par le gouvernement;
- ils sont soumis au contrôle d'une entité nommée par le gouvernement et/ou leurs états financiers sont vérifiés par une institution de contrôle des finances publiques.

Un organisme ou une autre entité semi-publique demandant à être enregistré par l'équipe de coordination du jumelage en tant qu'organisme mandaté en vue de participer à la mise en œuvre d'un projet de jumelage doit soumettre au PCN de son État membre une déclaration sur l'honneur rédigée au moyen du modèle figurant à l'annexe C17 (si nécessaire modifié pour mentionner l'institution en charge de la vérification de la précision et de la véracité des informations fournies).

Chaque État membre doit définir l'institution à qui revient la responsabilité de vérifier la précision et la véracité des informations fournies et de certifier qu'une entité proposée satisfait aux exigences prévues. Dans un État membre, cette responsabilité pourrait revenir au PCN tandis que dans un autre, elle reviendra à l'organisme demandant à être enregistré.

Dans tous les cas, le PCN de l'État membre transmet la demande d'enregistrement à l'équipe de coordination du jumelage.

Un organisme mandaté doit tenir le PCN de l'État membre informé de tout changement ayant une incidence sur son statut d'organisme mandaté et sur le respect continu des critères. De même, si un organisme mandaté ne satisfait plus aux critères, il doit en informer le PCN qui prévient ensuite l'équipe de coordination du jumelage qui le retire de la liste conformément au point 4.1.4.3.

Deux types de mandats différents peuvent être enregistrés:

- plein mandat;
- mandat ad hoc.

#### Plein mandat

Une entité qui satisfait à tous les critères susmentionnés peut demander à son PCN d'envoyer une demande d'enregistrement à l'équipe de coordination du jumelage. Un organisme pleinement mandaté peut participer à tous les projets de jumelage après avoir été inscrit sur la liste des organismes pleinement mandatés sur la page internet de la DG NEAR.

Il est entendu qu'outre le respect des critères susmentionnés, l'entité disposera d'un **personnel permanent suffisant et proportionné**, c'est-à-dire que le personnel permanent doit être proportionnel aux exigences du projet afin d'éviter la nécessité de recourir à la sous-traitance ou d'employer temporairement des experts pour mener à bien la mission de jumelage.

#### Mandat ad hoc

Un organisme ou une autre entité semi-publique qui satisfait aux critères officiels, mais qui ne peut apporter qu'une contribution mineure et spécialisée à un projet de jumelage, peut se voir accorder un mandat «ad hoc». Lorsqu'il demande un enregistrement avec un statut ad hoc, le PCN de l'État membre précise le projet de jumelage concerné. Ces organismes ne sont pas inscrits sur la liste publique figurant sur la page internet relative au jumelage<sup>4</sup>.

Les universités et les instituts de recherche publics satisfaisant aux critères et dont l'expertise spécialisée répond aux besoins mis en évidence dans la fiche de jumelage sont des exemples d'entités pouvant devenir des organismes mandatés ad hoc.

Le personnel minimum requis pour pouvoir bénéficier du statut d'organisme mandaté ad hoc dépend de chaque projet de jumelage.

#### Organismes généraux de gestion

Les organismes généraux de gestion mis en place dans certains États membres en vue de la mise en œuvre de projets/programmes au service des administrations publiques peuvent bénéficier d'un plein mandat s'ils satisfont aux critères susmentionnés.

---

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/twinning\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/twinning_en)

Si un tel organisme a été soumis à l'évaluation des six piliers, il ne doit pas soumettre d'enregistrement en tant qu'organisme mandaté, mais est considéré comme un organisme pleinement mandaté éligible.

#### ***4.1.4.3 Enregistrement des organismes mandatés***

L'équipe de coordination du jumelage enregistre l'entité dans une liste ouverte d'entités mandatées pour agir au nom des administrations publiques.

Le statut d'organisme mandaté doit être enregistré avant la soumission d'une proposition par l'État membre concerné. En introduisant une demande d'enregistrement d'un organisme mandaté, l'entité responsable de la communication des informations reconnaît que les organismes mandatés ne doivent pas être utilisés comme organisations de coordination pour faire participer des experts du secteur privé à la mise en œuvre de projets de jumelage.

#### **4.1.5 Recrues temporaires et retraités**

Les administrations ou les organismes mandatés d'un État membre peuvent, à titre exceptionnel, recruter des membres du personnel avec des contrats temporaires. Le supérieur hiérarchique sous l'autorité duquel ils travaillent et l'entité chargée de les assister doivent être identifiés afin de préciser leur relation avec l'administration ou l'organisme mandaté. L'administration ou l'organisme mandaté de l'État membre concerné est pleinement responsable de l'éligibilité et de la qualité des services fournis par ces experts et garantit l'absence de tout conflit d'intérêts.

Étant donné qu'il est important que tout expert mobilisé dans le cadre d'un jumelage connaisse parfaitement les styles, les méthodes et les approches de travail des administrations ou des organismes mandatés de l'État membre chargés de la mise en œuvre du projet, un agent temporaire peut être lié par contrat à ces organismes pour une période minimale de six mois avant leur participation à l'activité pertinente du projet de jumelage. Seuls les membres du personnel des organismes mandatés, et non du personnel de ses affiliés, sont considérés comme éligibles.

Les anciens fonctionnaires ou agents assimilés de l'État membre ayant pris leur retraite moins de trois ans avant la date de diffusion de la fiche de jumelage peuvent être réengagés en tant qu'agents temporaires en vue de leur contribution à un projet de jumelage. Cette réintégration doit être officialisée par un contrat.

Les administrations ou organismes mandatés de l'État membre et l'expert concerné restent seuls responsables du respect de la législation nationale relative à la possibilité, pour un fonctionnaire ou un agent assimilé retraité, d'exercer une activité professionnelle.

Les agents temporaires ou réengagés ne peuvent occuper la position de chef de projet.

#### **4.1.6 Le conseiller résident de jumelage (CRJ)**

##### ***4.1.6.1 Observations générales***

Le CRJ pourra exercer ses activités dans tous les domaines où ses services sont jugés nécessaires conformément au contrat de subvention de jumelage, à condition qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts avec son institution d'origine (administration publique, organisme ou autre entité semi-publique).

Il peut provenir d'une administration ou d'un organisme mandaté (plein mandat ou mandat ad hoc) d'un État membre.

Le CRJ, en sa qualité de représentant d'un État membre, ne peut engager l'administration bénéficiaire et/ou l'UE.

Il peut avoir des contacts avec sa propre ambassade et recevoir son assistance comme tout autre ressortissant en pays étranger. Toutefois, lors de l'exercice de ses fonctions, le CRJ doit agir dans le seul intérêt de l'administration bénéficiaire et de l'UE.

Le CRJ qui est appelé à réagir à une question à laquelle il porte un intérêt personnel et qui pourrait avoir une incidence sur son indépendance doit immédiatement en informer le CP de l'État membre. Celui-ci décide de la marche à suivre en accord avec l'administration contractante et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante).

Le CRJ observe la plus grande discrétion quant aux informations dont il prend connaissance dans le cadre de l'exécution de sa mission.

Il doit s'abstenir de tout acte et, en particulier, de toute expression publique d'opinions qui reflètent sa position personnelle.

Le CRJ ne communique, sous quelque forme que ce soit, aucun document ni aucune information qui n'aurait pas été rendu public, sans l'autorisation expresse de l'administration contractante et de la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante). Il reste lié par cette obligation après la fin de la période de détachement.

Le CRJ, agissant seul ou collectivement, s'abstient de publier des éléments liés à ses activités au sein de l'administration bénéficiaire ou de l'UE, ou de provoquer la publication de tels éléments, s'il n'y a pas été autorisé par la Commission (siège ou délégation) et par l'administration bénéficiaire, conformément aux modalités et règles en vigueur dans le pays d'accueil.

Tout résultat obtenu par le CRJ dans le cadre de l'exécution de sa mission devient la propriété du bénéficiaire. Le bénéficiaire accorde à la Commission le droit d'utiliser librement les résultats de ce travail, à condition que cela n'influence pas les intérêts du bénéficiaire et que les résultats ne soient pas utilisés à des fins commerciales.

Le CRJ réside sur le lieu de sa mission ou à une distance peu éloignée de celui-ci, selon ce qui est compatible avec la bonne exécution de ses tâches.

Il peut s'agir d'un agent recruté temporairement sous contrat par son administration d'origine qui est intégré au sein de l'administration de l'État membre.

#### ***4.1.6.2 L'origine du CRJ***

Les fonctionnaires ou agents assimilés d'un État membre sont des fonctionnaires ou autres agents contractuels d'une administration ou d'un organisme mandaté agréé d'un État membre qui sont mobilisés en tant que CRJ en vue de la mise en œuvre d'un projet de jumelage conformément au point 4.1.4. Un État membre peut proposer en tant que CRJ un ancien employé d'une institution publique ou d'un organisme mandaté parti à la retraite moins de trois ans avant la date de diffusion de la fiche de jumelage.

#### ***4.1.6.3 Tâches générales***

Le CRJ est le pilier d'un projet de jumelage pendant toute la durée de celui-ci et est responsable de sa mise en œuvre quotidienne.

Au plus tard six semaines après son arrivée dans le pays bénéficiaire, le CRJ élabore le plan de travail initial en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés et sur la base des résultats que devrait produire le projet. Après signature du plan de travail initial par les deux chefs de projet, le CRJ veille à la mise en œuvre correcte et en temps voulu des activités conformément aux plans de travail initial et ultérieurs.

Le CRJ est censé offrir des conseils et une assistance technique aux représentants de l'administration bénéficiaire. Il tient le CP du bénéficiaire informé de la mise en œuvre et présente des rapports réguliers au CP de l'État membre. S'il y a lieu, il doit également contribuer activement aux tâches de surveillance du secteur menées dans le pays bénéficiaire.

Durant la mise en œuvre du projet, le CRJ met régulièrement à jour le plan de travail qui doit être transmis au comité de pilotage du projet sous l'autorité du CP de l'État membre.

#### ***4.1.6.4 Qualifications***

Un CRJ proposé pour un projet de jumelage doit posséder soit un diplôme universitaire et au moins trois années d'expérience, soit au moins dix ans d'expérience professionnelle dans le secteur pertinent en lien avec la mise en œuvre de l'acquis de l'Union et/ou les objectifs stratégiques et les résultats/produits obligatoires convenus par l'UE et chaque bénéficiaire qui sont définis dans la fiche de jumelage.

Outre une bonne connaissance du domaine du projet de jumelage, le CRJ doit également posséder une expérience de la structure et de la mise en œuvre institutionnelles dans le secteur concerné. La connaissance comparative des systèmes d'autres États membres, ainsi que de bonnes capacités de gestion et de communication et des compétences linguistiques constituent d'importants atouts. Les connaissances spécialisées peuvent être fournies par le ou les chefs de projet de l'État membre et/ou des experts de courte durée.

Le profil du CRJ est évalué en même temps que celui du reste de l'équipe (en particulier le CP de l'État membre et les responsables de volets) et le manque d'expérience du CRJ peut être compensé par la qualité du chef de projet des responsables de volets faisant partie de l'équipe.

#### ***4.1.6.5 Statut et conditions de travail***

Le CRJ maintient sa relation d'emploi rémunéré et continue d'occuper son poste d'origine tout au long de la période de détachement. Tous les coûts doivent être remboursés sur le budget du projet de jumelage. Afin de pouvoir se concentrer sur l'essence du projet, le CRJ reçoit normalement de l'État membre le soutien nécessaire pour les tâches logistiques, comptables et administratives.

L'institution qui détache le CRJ est remboursée sur la base d'une déclaration comptable analytique conformément à l'annexe B et selon les modalités décrites à l'annexe A7 du contrat de subvention de jumelage.

Dans leurs déclarations comptables analytiques, les États membres prennent soin de préciser tous les éléments devant être pris en considération conformément à l'annexe B.

Le CRJ et les membres de sa famille proche qui l'accompagnent de manière permanente ont droit aux mêmes avantages et privilèges que ceux généralement accordés par le bénéficiaire aux autres travailleurs expatriés dans le cadre de tout autre accord bilatéral ou multilatéral ou au titre de programmes de coopération technique et/ou financière.

Le CRJ est invité à demander une «lettre de mission» à la délégation de l'UE dans le pays d'accueil avant son départ afin de faciliter les procédures d'entrée en fonctions. Il est également conseillé au CRJ de demander un permis de séjour et de travail à l'ambassade du pays d'accueil dans son pays d'origine avant son arrivée dans le pays bénéficiaire.

L'horaire de travail en vigueur au sein de l'administration bénéficiaire définit l'horaire du CRJ, qui doit travailler à temps plein. La gestion et le contrôle des jours de congé et du temps de travail relèvent de la responsabilité du CP de l'État membre, sur la base de la contribution du CP du bénéficiaire ou de l'homologue du CRJ.

L'administration bénéficiaire est informée à l'avance de tout congé autorisé du CRJ (accordé au préalable par le CP de l'État membre) et aussi rapidement que possible de tout congé de maladie et de sa durée.

Le CRJ peut exceptionnellement, avec l'autorisation des CP du bénéficiaire et de l'État membre, intervenir en tant qu'expert de courte durée dans un autre projet de jumelage ou dans le cadre d'activités TAIEX pendant un maximum de 10 jours ouvrables par an. Les frais de voyage et l'indemnité journalière seront alors versés par l'autre projet et aucune rémunération supplémentaire ne sera due.

Le conseiller résident de jumelage se conforme à la législation fiscale de son pays d'origine en ce qui concerne les revenus perçus lors de son détachement sur le lieu de sa mission.

Les éventuelles exonérations des droits de douane, des droits d'importation, des taxes et autres charges fiscales applicables au CRJ sont régies par le ou les accords relatifs à la mise en œuvre de l'assistance financière de l'Union qui ont été signés entre la Commission et le bénéficiaire et/ou par le statut accordé au CRJ par l'État membre détachant celui-ci.

#### ***4.1.6.6 Formation au siège de la Commission***

Le CRJ reçoit une formation préparatoire obligatoire au siège de la Commission avant ou peu après son arrivée dans le pays bénéficiaire. Cette formation porte notamment sur les dispositions techniques du manuel de jumelage ainsi que sur la politique de l'UE et la coopération et/ou sur la législation la plus récente de l'UE dans le domaine d'action/secteur concerné.

L'équipe de coordination du jumelage organise régulièrement des formations à l'intention des CRJ au siège de la Commission à Bruxelles. La formation fournit une présentation détaillée des règles et procédures de jumelage, des informations concrètes sur la mise en œuvre d'un projet et un aperçu des politiques de l'Union européenne pour les régions géographiques concernées.

Le chef de projet du bénéficiaire ou l'homologue du CRJ peuvent assister à la formation avec le CRJ du même projet. La participation du chef de projet du bénéficiaire ne peut être déléguée à une tierce personne, sauf à l'homologue du CRJ. La formation étant en principe dispensée en anglais et en français (interprétation simultanée fournie), les personnes qui ne maîtrisent aucune de ces langues devraient s'abstenir de participer.

La participation du chef de projet du bénéficiaire ou de l'homologue du CRJ doit être convenue avec le chef de projet de l'État membre.

Les chefs de projet des États membres peuvent également assister à la formation s'ils le souhaitent, mais les coûts correspondants ne seront pas éligibles à un remboursement sur le budget du jumelage.

#### **4.1.6.7 Durée et nombre de détachements**

Le CRJ est détaché pendant toute la période de mise en œuvre du projet de jumelage, conformément à la déclaration de disponibilité soumise en même temps que la proposition de l'État membre. Lorsqu'il propose le CRJ, l'État membre doit veiller à ce que sa relation contractuelle avec l'administration d'origine reste inchangée pendant toute la durée prévue du projet.

Bien que le détachement prenne officiellement fin lors de l'expiration de la période de mise en œuvre, le CRJ participe à l'élaboration du rapport final et à toutes les autres tâches liées à la clôture du projet. En outre, entre 6 et 12 mois après la clôture du projet de jumelage, il peut être invité à participer à une mission d'évaluation du jumelage (voir le point 5.11.2).

Tout fonctionnaire ou agent assimilé d'une administration ou d'un organisme mandaté d'un État membre peut exercer la fonction de CRJ lors de quatre projets de jumelage au maximum. Il ne peut y avoir plus de deux missions de jumelage successives, sans interruption entre elles. Une pause entre deux projets de jumelage doit durer au moins douze mois, sans interruption, à partir du jour suivant la fin de la dernière mission jusqu'à la date de limite de soumission des propositions pour le projet de jumelage suivant.

#### **4.1.6.8 Remplacement du CRJ**

Aucun projet de jumelage ne peut se poursuivre sans conseiller résident de jumelage, et ce à n'importe quelle étape de sa mise en œuvre. Si cela est justifié et dans des circonstances exceptionnelles qui ne sont pas liées à l'exercice d'autres fonctions actives nécessitant un remplacement temporaire du CRJ au cours de la mise en œuvre du projet, l'État membre peut détacher son chef de projet pour une période maximale de deux mois afin d'assurer ce remplacement temporaire. En cas de consortium, un chef de projet junior peut être désigné sous réserve de l'approbation du chef de projet du bénéficiaire. Lorsqu'un remplacement temporaire est nécessaire, le CP de l'État membre doit en informer sans délai l'administration contractante, le CP du bénéficiaire et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante). Si des circonstances exceptionnelles requièrent le remplacement du CRJ et si cela est justifié, le CP de l'État membre doit informer l'administration contractante, le CP du bénéficiaire et toutes les parties prenantes de la date probable de remplacement et des motifs de celui-ci, en soumettant le CV d'un ou de plusieurs candidats potentiels proposés.

Étant donné qu'il est également tenu compte du profil et de l'expérience du CRJ proposé lors de la sélection d'une proposition d'un État membre, le profil et l'expérience de tout candidat proposé pour le remplacement doivent être au moins équivalents à ceux du CRJ qui est remplacé. À la demande de l'administration contractante et/ou de l'administration bénéficiaire, le CRJ proposé passe finalement un entretien par vidéoconférence. Tous les coûts liés au remplacement du CRJ seront supportés par l'État membre.

Si la personne de remplacement suggérée par l'État membre ne satisfait pas aux exigences et que le CRJ à remplacer ne peut différer la fin de son détachement, la mise en œuvre du projet peut être suspendue (voir le point 5.10).

Si le CRJ doit être remplacé pour des raisons médicales ou dans des circonstances exceptionnelles et que la procédure de remplacement décrite ci-dessus ne peut être appliquée, le CP de l'État membre, le CP du bénéficiaire, l'administration contractante et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) décident ensemble si la mise en œuvre du projet doit être suspendue ou si elle peut se poursuivre jusqu'au détachement

d'un nouveau CRJ. La période comprise entre le départ du CRJ et l'arrivée de son successeur ne peut en aucun cas excéder deux mois.

#### ***4.1.6.9 Cessation de la mission du CRJ***

L'administration contractante et l'État membre peuvent, par consensus et après consultation du CP du bénéficiaire et de la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante), mettre fin au détachement à tout moment.

S'il est mis fin au détachement du CRJ, le CP de l'État membre soumet le CV d'un ou plusieurs candidats au remplacement (voir le point 4.1.6.8).

#### ***4.1.6.10 Assistant(s) du CRJ***

Le CRJ est soutenu par un assistant de projet à temps plein réalisant des tâches générales liées au projet et fournissant des services de traduction et d'interprétation lorsque cela est nécessaire. Lorsqu'au vu de la nature du projet, il est raisonnable de prévoir que le volume de traduction et/ou d'interprétation demandé sera important, un assistant linguistique peut également être engagé.

Jusqu'à ce que le CRJ puisse choisir et engager un assistant, l'administration bénéficiaire met à sa disposition un membre de son personnel afin de le soutenir dans ses tâches quotidiennes.

Avant de choisir un assistant avec l'aide de l'administration contractante et de la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante), un minimum de trois candidats doivent passer un entretien. Ceux-ci ne doivent pas avoir entretenu de relations contractuelles avec l'administration bénéficiaire au cours des six mois précédant leur engagement. Le choix final de l'assistant ou des assistants revient au CRJ et au CP de l'État membre.

Si un assistant doit être remplacé, une nouvelle procédure de recrutement sera lancée. Toutefois, si à l'occasion de la sélection initiale, d'autres candidats présentant le profil adéquat avaient été détectés et qu'un classement par ordre de préférence avait été établi (et joint au rapport intermédiaire trimestriel), la liste peut être utilisée pour engager un nouvel assistant du CRJ.

Le bénéficiaire peut également envisager de détacher un de ses fonctionnaires pour assurer la fonction d'assistant. Toutefois, dans ce cas, aucune compensation financière ne sera accordée sur le budget du jumelage et le bénéficiaire supportera l'ensemble des coûts liés à la rémunération de l'assistant du CRJ. Durant le détachement, le ou les assistants du CRJ sont mis à la disposition exclusive de ce dernier, auquel ils doivent rendre compte.

#### **4.1.7 Experts de courte durée**

Les institutions de l'État membre seront choisies comme partenaires de jumelage par le bénéficiaire en raison de leurs connaissances spécifiques et de leurs systèmes administratifs. Par conséquent, les experts de courte durée mis à disposition pour la mise en œuvre d'un projet de jumelage doivent être pleinement intégrés dans les institutions de l'État membre participant à la mise à disposition de l'expertise requise. Les experts de courte durée sont donc des fonctionnaires ou agents assimilés d'une administration publique ou d'un organisme mandaté d'un État membre. Ils offrent leur expertise sous la responsabilité générale du CP de l'État membre et sous la coordination et supervision du CRJ.

Les experts de courte durée apportent la majeure partie du soutien à l'administration bénéficiaire sous la forme d'activités spécifiques menées dans le pays bénéficiaire,

notamment des ateliers, des séminaires, des séances de formation, des réunions avec des fonctionnaires de l'administration bénéficiaire, des séances de rédaction conjointes, etc. Avant et après leur mission dans le pays bénéficiaire, ils doivent consacrer le temps nécessaire à la préparation de ces activités et à l'élaboration de comptes rendus. Les projets de jumelage qui visent à aider les bénéficiaires à élaborer de nouveaux actes législatifs, et en particulier à aligner leur législation sur l'acquis de l'Union, doivent garantir, le cas échéant, un nombre suffisant d'experts de courte durée pour la réalisation des analyses d'impact et/ou l'organisation de consultations des parties prenantes, et ce afin de garantir un processus d'élaboration des politiques inclusif et reposant sur des éléments de preuve.

D'autres fonctionnaires ou agents assimilés d'un État membre qui n'ont pas de relation contractuelle avec le projet peuvent participer à certaines activités en accord avec l'administration bénéficiaire. Le CP de l'État membre veille à ce que les compétences et la disponibilité de ces autres experts correspondent aux exigences du projet et définit les conditions et les modalités de leur participation.

Si, exceptionnellement, une expertise spécifique nécessaire à la mise en œuvre du projet n'est pas disponible au sein d'une administration publique ou d'un organisme mandaté, le recours à un expert du secteur privé peut être envisagé. Dans le cadre d'un projet de jumelage, la contribution d'un expert de courte durée issu du secteur privé est régie en tant qu'apport du secteur privé.

Étant donné qu'un projet de jumelage est décrit grâce à différents volets correspondant à des résultats/produits obligatoires, il est important que toutes les activités relatives à un volet soient mises en œuvre de manière cohérente. Afin de garantir cette cohérence, l'État membre désigne pour chaque volet un expert de courte durée qui, outre sa contribution directe à chaque activité, assure la fonction de responsable du volet et coordonne, en collaboration étroite avec le CRJ, l'intervention de l'ensemble des autres experts de l'État membre mobilisés pour le même volet.

## 4.2 Le bénéficiaire

### 4.2.1 Responsabilité générale

L'administration bénéficiaire est tenue d'assurer la réussite du projet de jumelage et de garantir la propriété et la durabilité des résultats au cours de toutes les étapes. Il est important que tous les acteurs du côté du bénéficiaire coopèrent pleinement avec les experts de l'État membre au cours de la mise en œuvre. Il convient de garantir des ressources, en particulier des ressources humaines, stables et adéquates aux niveaux politique et institutionnel.

### 4.2.2 Point de contact national du bénéficiaire

Chaque bénéficiaire désigne un point de contact national pour le jumelage<sup>5</sup>, qui agit en tant qu'interlocuteur pour toutes les questions générales relatives aux activités de jumelage. Le PCN du bénéficiaire joue un rôle important dans le développement et la coordination des activités de jumelage. Il assure, entre autres, les tâches suivantes:

- jouer le rôle de point de communication central entre la Commission et le pays bénéficiaire au sujet de questions liées au jumelage, ainsi que de point de contact central pour les autres pays partenaires et les PCN des États membres;

---

<sup>5</sup> La fonction de PCN du pays bénéficiaire peut être assurée par le coordinateur IAP national ou l'UGP.

- transmettre les informations aux institutions concernées du pays bénéficiaire et conseiller celles-ci sur la procédure à suivre et le développement des projets de jumelage et les contrats ultérieurs;
- suivre la mise en œuvre des activités de jumelage dans le pays bénéficiaire et aider à éliminer les obstacles administratifs horizontaux;
- assurer la formation des administrations bénéficiaires concernées par le jumelage et leur fournir des orientations en ce qui concerne les aspects réglementaires, financiers et techniques du manuel de jumelage;
- participer aux réunions organisées par la Commission à l'intention des PCN du bénéficiaire et de l'État membre.

Une fois le PCN désigné, chaque bénéficiaire communique à l'équipe de coordination du jumelage le nom et les coordonnées de celui-ci et signale tout changement relatif à cette fonction. L'équipe de coordination du jumelage publie la liste des PCN des États membres sur le site internet relatif au jumelage.

#### **4.2.3 Le chef de projet (CP) du bénéficiaire**

Le CP du bénéficiaire est nommé par l'administration bénéficiaire et doit opérer au niveau politique approprié afin de diriger le projet. Il se voit confier le pouvoir et la responsabilité de garantir l'existence de conditions idéales pour la mise en œuvre des activités et la pleine appropriation des résultats obtenus. Il est le principal interlocuteur du chef de projet de l'État membre. Les deux chefs de projet travaillent en étroite collaboration et assurent la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Le CP du bénéficiaire doit consacrer une partie de son temps de travail à la supervision du projet.

Le CP du bénéficiaire est également mentionné dans le contrat de subvention de jumelage et il paraphe les annexes A1 et A3 en tant que personne chargée de la mise en œuvre du projet au sein de l'administration bénéficiaire. Toute modification du chef de projet du bénéficiaire doit être notifiée par écrit conformément aux procédures décrites au point 5.9.

#### **4.2.4 L'homologue du CRJ**

Afin de faciliter la communication et l'échange d'informations entre les partenaires de mise en œuvre, le bénéficiaire doit, pour chaque projet de jumelage, désigner un membre de son personnel comme homologue du CRJ. Celui-ci doit parler couramment la langue utilisée dans le cadre du projet et soutenir le CRJ dans ses contacts avec l'administration bénéficiaire dès que cela est nécessaire. Il doit donc bien connaître la structure et les compétences de l'administration bénéficiaire et être en mesure de jouer le rôle de facilitateur en ce qui concerne l'organisation et la mise en œuvre des activités.

L'homologue du CRJ soutient également le CP du bénéficiaire dans la coordination quotidienne des activités.

#### **4.2.5 L'entité centrale de financement et de contrats/l'unité gestionnaire du programme**

Aux fins de la mise en œuvre des projets de jumelage, l'entité centrale de financement et de contrats/l'unité gestionnaire du programme (ECFC/UGP) est un service de l'administration bénéficiaire qui s'est vu confier par l'UE un certain nombre de tâches liées à l'exécution du budget. Les tâches généralement attribuées à l'ECFC/UGP peuvent, dans certaines

circonstances, être réalisées par d'autres institutions auxquelles la Commission a délégué des compétences spécifiques liées à la mise en œuvre des projets de jumelage.

L'étendue de ses responsabilités dépend du niveau de délégation prévu dans l'accord conclu entre l'UE et les bénéficiaires et dans les accords établis au sein du pays bénéficiaire.

#### ***4.2.5.1 Rôle de l'ECFC/UGP en gestion directe***

En gestion directe, lorsque la Commission est l'administration contractante, l'ECFC/UGP (si elle est déjà en place) peut jouer un rôle important dans l'appui au cycle complet du projet. Elle doit participer au contrôle de la qualité des fiches de jumelage et des contrats. L'ECFC/UGP doit également jouer le rôle de point de communication central entre la Commission et l'administration bénéficiaire.

#### ***4.2.5.2 Rôle de l'ECFC/UGP en gestion indirecte avec contrôle ex ante ou ex post***

L'accord conclu entre l'UE et le bénéficiaire définit la portée et le niveau du contrôle ex ante. En gestion indirecte, l'ECFC/UGP devient l'administration contractante pour les projets de jumelage mis en œuvre dans le pays bénéficiaire.

La responsabilité générale de l'ECFC/UGP signifie que celle-ci doit être dotée de l'autorité nécessaire pour assurer une supervision efficace (en ce qui concerne les aspects tant financiers qu'opérationnels) de l'administration bénéficiaire, qui héberge et met en œuvre le projet de jumelage. La participation de l'ECFC/UGP ne doit cependant pas compromettre le degré d'engagement et d'appropriation du projet par l'administration bénéficiaire et l'État membre étant donné que l'administration bénéficiaire négocie le plan de travail détaillé avec ses homologues de l'État membre sélectionné et qu'ils le mettent conjointement en œuvre.

##### **4.2.5.2.1 Rôle spécifique de l'ECFC/UGP en gestion indirecte avec contrôle ex ante**

En gestion indirecte avec contrôle ex ante, l'ECFC/UGP, en tant qu'administration contractante:

- assiste/conseille l'administration bénéficiaire lors de la préparation des fiches de jumelage;
- soumet les projets de fiches de jumelage à la délégation de l'UE pour contrôle ex ante. Celle-ci transmet les fiches à l'équipe de coordination du jumelage afin d'obtenir l'avis du groupe interservices de jumelage;
- communique les fiches de jumelage aux PCN des États membres;
- reçoit les propositions de jumelage soumises par les États membres;
- notifie les propositions soumises aux PCN des États membres;
- informe l'administration bénéficiaire des modalités de sélection prévues, notamment où et quand les propositions de jumelage reçues pourront être examinées;
- vérifie que les propositions répondent à toutes les exigences prévues (conformité administrative et critères d'éligibilité);
- organise et préside les réunions préparatoires du comité de sélection;
- notifie les résultats de la procédure de sélection et informe tous les PCN des États membres de la proposition sélectionnée, en ajoutant en copie la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et l'équipe de coordination du jumelage;
- veille à la préparation correcte et en temps opportun du contrat de subvention de jumelage et le soumet à la délégation de l'UE pour contrôle ex ante;

- signe le contrat de subvention de jumelage et les éventuels avenants en tant qu'administration contractante et veille à ce que le CP du bénéficiaire paraphe les annexes A1 et A3;
- assiste/conseille les partenaires de jumelage lors de l'élaboration du plan de travail initial et des plans de travail ultérieurs;
- effectue les paiements (si cela est prévu) après avoir reçu l'aval de la délégation de l'UE (le cas échéant);
- participe aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet;
- approuve les rapports intermédiaires et le rapport final après avoir reçu l'aval de la délégation de l'UE (le cas échéant);
- surveille et évalue la mise en œuvre du projet de jumelage.

#### **4.2.5.2.2 Rôle spécifique de l'ECFC/UGP en gestion indirecte avec contrôle ex post**

En gestion indirecte avec contrôle ex post, l'ECFC/UGP, en tant qu'administration contractante:

- assiste/conseille l'administration bénéficiaire lors de l'élaboration de la fiche de jumelage;
- (optionnel) soumet les fiches de jumelage finalisées à l'équipe de coordination du jumelage afin d'obtenir l'avis du groupe interservices de jumelage;
- communique les fiches de jumelage aux PCN des États membres;
- reçoit les propositions de jumelage soumises par les États membres;
- notifie les propositions soumises aux PCN des États membres;
- informe l'administration bénéficiaire des modalités de sélection prévues, notamment où et quand les propositions de jumelage reçues pourront être examinées;
- vérifie que les propositions répondent à toutes les exigences prévues (conformité administrative et critères d'éligibilité);
- organise et préside les réunions du comité de sélection;
- notifie les résultats de la procédure de sélection et informe tous les PCN des États membres de la proposition sélectionnée, en ajoutant en copie la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et l'équipe de coordination du jumelage;
- veille à la préparation correcte et en temps opportun du contrat de subvention de jumelage;
- signe le contrat de subvention de jumelage et les éventuels avenants en tant qu'administration contractante et veille à ce que le CP du bénéficiaire paraphe les annexes A1 et A3;
- assiste/conseille les partenaires de jumelage lors de l'élaboration du plan de travail initial et des plans de travail ultérieurs;
- effectue les paiements (si cela est prévu);
- participe aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet;
- approuve les rapports intermédiaires et le rapport final;
- surveille et évalue la mise en œuvre du projet de jumelage.

#### **4.2.6 Autres tâches du bénéficiaire**

Les membres du personnel doivent consacrer une partie importante de leur temps au projet de jumelage tout au long de celui-ci. Les membres du personnel de l'administration bénéficiaire participent activement à toutes les activités pertinentes, travaillent en collaboration avec le CRJ et les experts de courte durée, préparent les réunions, les formations, les visites d'étude,

etc., et participent à celles-ci. La participation qui est attendue du bénéficiaire doit être détaillée dans la description des activités dans le plan de travail.

En outre, l'administration bénéficiaire sélectionne, pour chaque volet du projet de jumelage, un homologue du responsable de volets, c'est-à-dire un membre de son personnel qui jouera le rôle d'interlocuteur permanent du responsable de volet de l'État membre qui coordonne les activités visant à obtenir un résultat/produit obligatoire spécifique. Le nom et la fonction des homologues des responsables de volets sont communiqués à l'administration contractante au plus tard le jour de la réunion du comité de sélection.

Le bénéficiaire met également à la disposition des États membres toutes les infrastructures nécessaires à la réalisation de leurs missions. Un bureau adéquatement équipé doit en particulier être mis à la disposition du CRJ et de son ou ses assistants dès le jour de leur arrivée. Le bénéficiaire doit fournir gratuitement des salles de réunions et de formation en vue de la mise en œuvre des activités du projet ainsi que des installations de conférence. L'utilisation de locaux différents devant être loués doit être pleinement et dûment justifiée.

L'administration bénéficiaire met également à disposition un membre de son personnel afin d'assister le CRJ jusqu'à l'achèvement de la procédure de sélection et de recrutement du ou des assistants de ce dernier (voir le point 4.1.6.10).

## 4.3 La Commission européenne

### 4.3.1 Observations générales

La Commission met à disposition les fonds nécessaires à la mise en œuvre des projets de jumelage au titre d'une convention de financement conclue avec le pays bénéficiaire.

À la suite de la procédure de sélection (voir le point 2.4), l'État membre sélectionné (ou l'État membre principal, en cas de consortium) reçoit une subvention dont la valeur maximale est précisée dans la fiche de jumelage afin de couvrir les dépenses engagées dans le cadre de la mise en œuvre du projet. La Commission fixe le cadre juridique, financier et réglementaire des projets de jumelage. Ses différents services interviennent en tant que facilitateurs et gardiens d'une application juste, transparente et cohérente des règles de jumelage. Ils doivent notamment assurer une coordination centrale du jumelage et travailler en liaison avec le réseau des PCN de l'État membre et du pays bénéficiaire.

### 4.3.2 L'équipe de coordination du jumelage

La coordination centrale des activités de jumelage est assurée par l'équipe de coordination du jumelage de la DG NEAR, dont les tâches couvrent les éléments suivants:

- assurer la coordination générale, notamment l'établissement et la mise à jour des règles et procédures de jumelage au moyen du manuel de jumelage;
- offrir des conseils lors de la programmation/planification;
- enregistrer les organismes mandatés;
- fournir aux PCN des États membres des données statistiques sur les projets de jumelage, notamment des indications concernant les prochaines diffusions de fiches de jumelage;
- gérer les procédures du groupe interservices de jumelage;
- informer deux fois par an les PCN des États membres des propositions soumises et des résultats de la sélection pour chaque fiche de jumelage diffusée;

- fournir une formation aux CRJ, aux homologues du CRJ et aux CP;
- fournir une formation aux coordinateurs de jumelage au sein des délégations de l'UE et des entités bénéficiaires;
- offrir des conseils au sujet des règles et procédures de jumelage fixées dans le manuel de jumelage aux administrations contractantes, aux PCN des États membres et des bénéficiaires, etc.
- organiser les réunions des PCN;
- promouvoir le jumelage et diffuser des informations à ce sujet afin d'assurer sa visibilité, également au sein des institutions de l'UE.

### **4.3.3 Rôle général de la Commission**

#### ***4.3.3.1 Rôle de la Commission (délégation de l'UE) en gestion directe***

En gestion directe, la délégation de l'UE:

- assiste/conseille les administrations bénéficiaires lors de l'élaboration des fiches de jumelage;
- transmet les fiches de jumelage finalisées à l'équipe de coordination du jumelage afin d'obtenir l'avis du groupe interservices de jumelage;
- publie les fiches de jumelage sur l'internet;
- communique les fiches de jumelage aux PCN des États membres;
- reçoit les propositions de jumelage soumises par les États membres;
- notifie les propositions soumises aux PCN des États membres;
- informe l'administration bénéficiaire des modalités de sélection prévues, notamment où et quand les propositions de jumelage reçues pourront être examinées;
- vérifie que les propositions répondent à toutes les exigences prévues (conformité administrative et critères d'éligibilité);
- organise et préside les réunions préparatoires du comité de sélection;
- notifie les résultats de la procédure de sélection et informe tous les PCN des États membres de la proposition sélectionnée, en ajoutant en copie la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et l'équipe de coordination du jumelage;
- veille à la préparation correcte et en temps opportun du contrat de subvention de jumelage;
- signe le contrat de subvention de jumelage et les éventuels avenants en tant qu'administration contractante et veille à ce que le CP du bénéficiaire paraphe les annexes A1 et A3;
- assiste/conseille les partenaires de jumelage lors de l'élaboration du plan de travail initial et des plans de travail ultérieurs;
- au début du projet, informe les partenaires de jumelage des projets de réforme horizontale de l'administration publique qui ont une influence sur le projet de jumelage;
- effectue les paiements;
- participe aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet;
- approuve les rapports intermédiaires et le rapport final;
- surveille et évalue la mise en œuvre des projets de jumelage.

#### ***4.3.2.2 Rôle de la Commission (délégation de l'UE) en gestion indirecte avec contrôle ex ante***

En cas de gestion indirecte avec contrôle ex ante, la délégation de l'UE assure les tâches qui lui ont été confiées dans l'accord conclu avec le pays bénéficiaire. La délégation de l'UE se concentre particulièrement sur le contenu de la fiche de jumelage, l'évaluation et la sélection des propositions, le projet de contrat (et les éventuels avenants), le plan de travail détaillé, la gestion financière et l'approbation des rapports. En fonction de l'accord signé avec le bénéficiaire, la délégation de l'UE exerce ses fonctions, qui **peuvent** notamment être les suivantes:

- diffusion du projet final de la fiche de jumelage à l'équipe de coordination du jumelage à Bruxelles;
- approbation des fiches de jumelage;
- participation en tant qu'observateur aux réunions de sélection;
- offre d'une assistance/de conseils aux partenaires de jumelage en ce qui concerne l'élaboration du contrat de subvention de jumelage;
- approbation du contrat de subvention de jumelage (conditions particulières) et des éventuels avenants;
- sur demande, offre d'une assistance/de conseils aux partenaires de jumelage lors de l'élaboration du plan de travail initial et des plans de travail ultérieurs;
- approbation des demandes de paiement (si applicable dans le pays bénéficiaire);
- participation en tant qu'observateur aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet;
- approbation des rapports intermédiaires et du rapport final (si applicable conformément aux accords conclus entre l'UE et le bénéficiaire);
- surveillance et évaluation de la mise en œuvre des projets de jumelage.

#### ***4.3.3.3 Rôle de la Commission (délégation de l'UE) en gestion indirecte avec contrôle ex post***

En gestion indirecte avec contrôle ex post, la Commission se concentre principalement sur le suivi des progrès accomplis en vue de l'obtention et de la pérennisation des résultats/produits obligatoires, mais peut tout de même offrir un soutien pour faciliter la bonne mise en œuvre des projets de jumelage.

## **Section 5: la conception et la gestion du projet**

### **5.1 Informations de base dans le contrat de subvention de jumelage**

La fiche de jumelage reflète la situation réelle à un moment donné. Étant donné que les besoins recensés par l'administration bénéficiaire peuvent évoluer, il est important que l'assistance fournie grâce au jumelage soit déployée dès que possible. Tous les acteurs doivent donc concentrer leurs efforts sur la conclusion rapide des étapes préparatoires menant à la signature du contrat de subvention de jumelage et au début de son exécution.

Le contrat de subvention de jumelage est élaboré au moyen d'une série de modèles et comprend les éléments définis au point 3.1.2. L'administration contractante note en particulier qu'il convient uniquement de décider des détails des activités lors de la préparation du plan de travail initial (et de ses mises à jour ultérieures).

Si les résultats/produits obligatoires, tels que détaillés dans la fiche de jumelage, devaient exceptionnellement être adaptés ou affinés, cela doit être reflété dans la description des volets figurant à l'annexe A1 du contrat de subvention de jumelage.

### **5.2 Description des activités dans le plan de travail**

#### **5.2.1 Dispositions générales**

Dès son arrivée dans le pays bénéficiaire, le CRJ prend immédiatement contact avec l'administration bénéficiaire afin de définir les premières activités à réaliser en tenant compte de la description générale (logique d'intervention) de l'action figurant à l'annexe A1 du contrat de subvention de jumelage, et en particulier des délais indicatifs pour la réalisation des objectifs des volets (si de tels délais sont prévus). Le CP du bénéficiaire et l'homologue du CRJ doivent être disponibles afin d'offrir un soutien au CRJ et de coopérer avec celui-ci. Il incombe au CP du bénéficiaire de veiller à ce que le CRJ dispose des conditions de travail adéquates pour exercer ses fonctions de manière professionnelle et efficace dès le départ.

Dans les quatre à six semaines suivant l'arrivée du CRJ, celui-ci élabore un plan de travail détaillé pour les six premiers mois d'activité, soit la période couverte par le plan de travail initial.

Jusqu'à ce que le CRJ puisse choisir et engager un ou plusieurs assistants (voir le point 4.1.6.10), l'administration bénéficiaire met également à sa disposition un membre de son personnel afin de le soutenir dans ses tâches quotidiennes.

Le plan de travail initial de 6 mois sert de base à l'élaboration d'un plan de travail évolutif, qui comprend des détails complémentaires sur les activités supplémentaires et/ou clôturées. En tant que document évolutif, le plan de travail doit être régulièrement mis à jour pour y répertorier les progrès accomplis, les évolutions prévues ou imprévues, la disponibilité des experts des États membres et des bénéficiaires, etc., avec toujours comme objectif la réalisation des résultats/produits obligatoires. Les mises à jour initiale et ultérieures du plan de travail sont officialisées lors de chaque réunion trimestrielle du comité de pilotage du projet (voir le point 5.2.4).

Le plan de travail se compose de deux parties: la description des activités dans chaque volet et dans les différentes rubriques budgétaires. Les activités doivent être identifiées par la même référence et le même intitulé dans les deux parties, de sorte que les coûts puissent être associés de manière claire et non ambiguë à chaque rubrique budgétaire et les activités à chaque volet. Les activités à mettre en œuvre doivent être énumérées dans l'ordre afin de constituer ensemble une méthodologie pour l'obtention des résultats/produits obligatoires.

Le plan de travail doit mentionner expressément les entités bénéficiaires concernées par les activités, le personnel responsable de la mobilisation des ressources humaines et logistiques, les ressources financières que devra éventuellement fournir le bénéficiaire et le calendrier des actions à exécuter en parallèle ou en complément des activités réalisées par les experts des États membres.

Afin de renforcer les capacités à long terme de l'administration bénéficiaire, le plan de travail doit inclure des activités visant à améliorer la préparation des documents officiels, comme des documents de concept pour une nouvelle législation, des analyses d'impact, des consultations des parties prenantes internes et externes, etc.

### **5.2.2 Le plan de travail initial**

Le plan de travail initial constitue la base d'une mise en œuvre efficace et en temps opportun de l'ensemble du projet. Le CRJ et son homologue y consacrent le temps et les efforts nécessaires, avec le soutien actif de l'État membre et du bénéficiaire. Si nécessaire et afin d'accélérer la préparation du plan de travail initial, le ou les chefs de projet de l'État membre et/ou les responsables de volet et un membre du personnel de soutien peuvent se rendre dans le pays bénéficiaire afin de participer à des réunions avec leurs homologues (lors de telles activités, le ou les chefs de l'État membre sont considérés comme des experts de courte durée). Les missions peuvent être couvertes par le budget du projet même si elles ne sont pas associées à une activité liée aux résultats/produits obligatoires, à condition qu'elles aient été convenues avec l'administration contractante et budgétisées dans le contrat de subvention de jumelage. Dans le cadre de la préparation du contrat, l'État membre doit informer l'administration contractante de ses intentions en la matière étant donné que pour ces activités, le ou les chefs de projet de l'État membre sont considérés comme des experts de courte durée.

La période de six mois couverte par le plan de travail initial représente un minimum. L'État membre et le bénéficiaire peuvent prolonger cette période lorsque des informations pertinentes sont déjà disponibles et qu'il est possible de programmer les activités à long terme. Cela pourrait être le cas, par exemple, pour des activités à mettre en œuvre successivement sur une période plus longue.

Le plan de travail initial doit définir les indicateurs permettant de mesurer les performances dans chaque volet du projet.

Il comprend également un plan de communication et de visibilité (voir le point 5.7) qui doit faire l'objet d'un accord entre la délégation de l'UE et le bénéficiaire.

Dès que le plan de travail est finalisé, le CRJ demande à l'administration contractante d'organiser la première réunion du comité de pilotage du projet et présente les activités prévues pour les six premiers mois. Il est ensuite signé par les chefs de projet du bénéficiaire et de l'État membre. Le plan de travail initial doit veiller à ce que les activités puissent débiter au plus tard trois mois après l'arrivée du CRJ.

Si cela est justifié, approprié et convenu dans le plan de communication et de visibilité, la réunion de lancement peut avoir lieu avant la signature du plan de travail initial.

En ce qui concerne l'ensemble des activités incluses dans le plan de travail, notamment la réunion de lancement, les chefs de projet du bénéficiaire et de l'État membre veillent à ce que tous les coûts exposés ou indemnisés soient justifiés et éligibles.

### **5.2.3 Le plan de travail évolutif**

Tout en assurant la mise en œuvre des activités conformément au plan de travail initial, le CRJ planifie progressivement l'enchaînement et le calendrier des activités à venir. Cela doit se faire sur une perspective de six mois, en offrant à tous les acteurs un délai raisonnable pour respecter leurs engagements, mais sans perdre de vue l'enchaînement des différents volets et la nécessité d'obtenir les résultats/produits obligatoires en temps voulu.

Vers la fin du trimestre suivant la première réunion du comité de pilotage du projet, le CRJ prépare un plan de travail mis à jour, le plan de travail évolutif, qui contient des détails sur les activités à réaliser dans les trois mois à venir, le partage avec tous les membres du comité de pilotage et organise une deuxième réunion du comité. Le plan de travail mis à jour doit analyser les progrès accomplis et les résultats obtenus sur la base des indicateurs de mesure des performances dans chaque volet du projet et, si nécessaire, redéfinir ces indicateurs.

Le comité de pilotage du projet examine le plan de travail évolutif et en discute. Après avoir pris en considération les commentaires et observations de l'administration contractante et, le cas échéant, de la délégation de l'UE, les chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire signent le plan de travail mis à jour qui est joint au rapport trimestriel. Le plan de travail évolutif mis à jour reflète les changements ayant eu lieu au cours de la période précédant la réunion du comité de pilotage.

La même procédure pour la mise à jour du plan de travail évolutif est appliquée tout au long de la mise en œuvre du projet.

Le plan de travail évolutif ne peut inclure de modifications qui ne sont pas conformes au contrat de subvention de jumelage ou d'autres modifications qui peuvent être considérées comme importantes selon les critères présentés au point 5.9 et pour lesquelles un avenant est nécessaire.

Le plan de travail évolutif est valable pour une période minimale de six mois, mais, si les chefs de projet sont suffisamment confiants, il peut couvrir une période plus longue ou même l'entièreté du projet.

### **5.2.4 Le comité de pilotage du projet**

La mise en œuvre de chaque projet de jumelage est supervisée par un comité de pilotage du projet, qui est composé de l'administration contractante, de la délégation de l'UE (le cas échéant), du chef de projet de l'État membre, du ou des chefs de projet de l'État membre junior (en cas de consortium), du chef de projet du bénéficiaire ainsi que du CRJ et de son homologue. Les responsables de volets de l'État membre et leurs homologues du pays bénéficiaire doivent participer aux débats portant sur des sujets relevant de leurs compétences. Si les responsables de volets de l'État membre ne sont pas présents dans le pays bénéficiaire en vue de la mise en œuvre des activités du projet au moment de la réunion, ils peuvent participer par visioconférence ou téléconférence. Le PCN de l'État membre et le PCN du bénéficiaire sont libres de participer aux réunions du comité de pilotage du projet à leurs frais. En accord avec les présidents, les responsables de volets de l'État membre (s'ils

sont présents dans le pays) et les experts du bénéficiaire associés au projet sont invités si cela est jugé approprié.

D'autres entités concernées devraient être invitées aux réunions, en tenant compte de la situation générale en matière de réforme dans le pays bénéficiaire, afin d'assurer la cohérence et la coordination entre le projet et d'autres actions, en particulier les efforts de réforme horizontale de l'administration publique en cours et les activités sectorielles pouvant avoir une influence sur le projet.

Le comité de pilotage du projet, convoqué par le CRJ, se réunit tous les trimestres et est coprésidé par le chef de projet de l'État membre et le chef de projet du bénéficiaire. Si la réunion doit être reportée de plus de deux semaines en raison d'une période de congé, elle est organisée avant cette période de congé.

Parmi les tâches principales du comité de pilotage figurent la vérification des progrès accomplis et des résultats obtenus en matière de bonne coordination entre les acteurs, la finalisation des rapports intermédiaires trimestriels (voir le point 5.5.2) et l'examen du plan de travail mis à jour et de tout CV d'expert participant à la mise en œuvre des activités à venir. Le projet de plan de travail mis à jour est préparé par le CRJ, qui le transmet à tous les membres du comité de pilotage du projet au moins deux semaines avant une réunion.

Au vu des responsabilités importantes du comité, les membres (et les observateurs, le cas échéant) doivent veiller à assister aux réunions dans leur entièreté. Si un plan de travail mis à jour ne peut être approuvé lors d'une réunion trimestrielle normale, une nouvelle réunion sera programmée dans les quinze jours. S'il n'est toujours pas possible de parvenir à un accord, l'administration contractante et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) décident s'il serait utile d'organiser une troisième réunion dans les quinze jours afin d'approuver le plan de travail mis à jour ou s'il doit être mis fin à la mise en œuvre du projet. Si un accord ne peut toujours pas être conclu au sujet du plan de travail lors de la troisième réunion, le projet est considéré comme arrêté et les règles énoncées au point 5.10 s'appliquent.

### **5.2.5 Volets et activités**

L'obtention des résultats/produits obligatoires dépend de la cohérence, de la continuité et de la bonne mise en œuvre d'un certain nombre d'activités. Ces activités sont énumérées dans chaque volet. Chaque résultat/produit obligatoire correspond à un volet. Un responsable de volet de l'État membre et son homologue du pays bénéficiaire doivent être désignés pour chaque volet du projet de jumelage.

Habituellement, les activités mises en œuvre dans le cadre d'un projet de jumelage comprennent des missions d'experts, des séminaires, des ateliers, des formations et des visites d'étude. S'il y a lieu, des stages peuvent être organisés à l'intention des fonctionnaires du bénéficiaire au sein des administrations de l'État membre.

Étant donné que les projets de jumelage s'inscrivent généralement dans un effort de réforme plus large, plusieurs activités parallèles et/ou complémentaires sont menées par le bénéficiaire. Celles-ci ne sont pas couvertes par le budget du projet de jumelage. Lorsque le projet de jumelage soutient l'élaboration des politiques et de la législation, et en particulier l'alignement sur l'acquis de l'Union, les activités parallèles et/ou complémentaires peuvent également porter sur une approche de l'élaboration des politiques et de la législation inclusive et fondée sur des éléments de preuve, conforme à la législation et aux procédures du bénéficiaire.

Des contributions du secteur privé peuvent **exceptionnellement** s'avérer nécessaires lorsque les administrations publiques ne peuvent fournir une expertise spécifique.

Aucune indemnisation n'est octroyée à l'État membre sur le budget du jumelage pour l'organisation de stages ou de visites d'étude. Ces activités doivent être justifiées au regard des résultats/produits obligatoires à atteindre, limitées dans le temps, réservées à un petit nombre de fonctionnaires du bénéficiaire, soigneusement sélectionnées par les administrations bénéficiaires en consultation avec le CRJ et approuvées par la délégation de l'UE (le cas échéant).

Comme pour toutes les activités, la décision d'inclure des stages ou des visites d'étude dans le plan de travail doit rester exceptionnelle et doit être spécifiquement justifiée au regard des résultats/produits obligatoires à atteindre.

Les frais de déplacement et l'indemnité journalière liés à la participation de l'administration du pays bénéficiaire aux voyages d'étude et/ou aux stages peuvent être couverts conformément à l'annexe B et à l'annexe A7.

## 5.3 Objectifs, délais, durée et analyse des risques

### 5.3.1 Définition des objectifs du projet

Il convient de définir des objectifs pour le projet de jumelage dans son ensemble et pour chaque volet. La réalisation effective des objectifs représente un aspect important du suivi régulier (voir le point 5.6) et fait l'objet d'une attention particulière dans la partie narrative des rapports intermédiaires (voir le point 5.5.2).

Le plan de travail initial et le plan de travail évolutif indiquent clairement tous les objectifs dont la réalisation est liée aux activités présentées et précisent dans quel ordre et la date à laquelle ils doivent être réalisés. Les objectifs doivent être concrets et précis afin de permettre une évaluation de leur réalisation qui ne puisse être contestée.

### 5.3.2 Délais

Le délai accordé pour la réalisation de chaque volet est défini lors de la préparation du plan de travail initial et de ses mises à jour ultérieures. Certains volets peuvent être réalisés en parallèle, tandis que pour d'autres, d'autres volets et/ou activités devront d'abord être réalisés dans le cadre de projets mis en œuvre en parallèle par d'autres acteurs (autres donateurs, autres parties de l'administration bénéficiaire, etc.). Le plan de travail initial et ses mises à jour ultérieures doivent indiquer clairement l'ordre des activités.

### 5.3.3 Durée

Chaque projet de jumelage est caractérisé par une période d'exécution et une période de mise en œuvre.

La période d'exécution correspond à la durée totale légale du contrat de subvention de jumelage. Elle commence à la date à laquelle l'administration contractante notifie l'achèvement de la procédure de signature (voir le point 3.3) et se termine trois mois après la fin de la période de mise en œuvre.

La période de mise en œuvre correspond à la période de temps affectée à la réalisation des activités et à l'obtention des résultats/produits obligatoires. Elle démarre avec l'arrivée du

CRJ et se poursuit pendant le nombre de mois indiqués à l'article 2.2 des conditions particulières. Au terme de la période de mise en œuvre, les partenaires de jumelage doivent rédiger et présenter le rapport final (voir le point 5.5.3), la demande de paiement final et le rapport de vérification des dépenses (voir le point 5.5.4). Ces documents sont soumis à l'administration contractante avant la fin de la période d'exécution du projet de jumelage.

Dans tous les cas, l'exécution d'un projet de jumelage doit respecter les délais fixés dans la convention de financement au titre de laquelle le projet est financé.

#### **5.3.4 Analyse des risques**

Afin d'anticiper et éventuellement d'éviter les problèmes qui pourraient survenir durant la mise en œuvre d'un projet de jumelage, tous les partenaires, et en particulier le CRJ et les CP, doivent avoir pleinement connaissance des hypothèses, des contraintes et des risques associés aux activités. Le plan de travail doit donc contenir une analyse des risques avec des références explicites à tous les aspects pouvant avoir une influence sur la mise en œuvre optimale de chaque activité, en suggérant des solutions possibles et/ou des mesures de précaution.

## **5.4 Responsabilités en matière de gestion du projet de jumelage**

### **5.4.1 Administrations du bénéficiaire et de l'État membre**

Les administrations du bénéficiaire et de l'État membre s'engagent conjointement à obtenir les résultats/produits obligatoires. Chaque chef de projet est responsable des activités attribuées à son administration dans le plan de travail et doit donc avoir autorité sur les ressources humaines et matérielles mises à disposition. Les responsabilités du CP de l'État membre et du CP du bénéficiaire, notamment la gestion des finances et de la logistique nécessaire à l'organisation et à la mise en œuvre des activités décrites dans le plan de travail, sont définies pour chaque activité. Le CRJ et son homologue soutiennent les chefs de projet dans la coordination et la gestion du projet de jumelage.

Le comité de pilotage du projet joue un rôle clé pour assurer la bonne coordination du projet (voir le point 5.2.4).

### **5.4.2 Projets avec un consortium d'États membres**

En cas de consortium d'États membres, la gestion du projet devient plus complexe. L'expérience montre que les consortiums rassemblant plus de trois partenaires sont inefficaces et doivent donc être évités. Afin de s'adapter à ce degré plus élevé de complexité, l'accord de consortium doit être suffisamment détaillé en ce qui concerne la répartition des tâches et le rôle des partenaires. Il doit également couvrir les aspects financiers, en particulier les modalités de transfert des fonds entre les membres du consortium, étant donné que tous les paiements sont effectués sur le compte de l'État membre principal. L'accord de consortium doit préciser toutes les voies de communication permettant le partage des informations et garantissant la cohérence et la coordination des activités, notamment en ce qui concerne les procédures pour la prise de décisions.

Si le CP de l'État membre assume la responsabilité générale de la préparation du plan de travail initial et de ses mises à jour ultérieures (plan de travail évolutif), les chefs de projets

juniors doivent fournir tout le soutien nécessaire et doivent être consultés au sujet de la contribution de leur État membre à la mise en œuvre du projet de jumelage.

Le budget du projet de jumelage peut couvrir le coût de la participation des chefs de projet juniors (qui sont alors considérés comme des experts de courte durée) aux réunions avec l'administration bénéficiaire qui portent sur la préparation du plan de travail initial, ainsi qu'aux réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet.

Le plan de travail du jumelage doit préciser les responsabilités de chaque partenaire du consortium dans les différents volets du projet et délimiter clairement les missions de chacun, le calendrier et les ressources affectées à chaque tâche (conformément à la ventilation des coûts par rubrique budgétaire et en lien avec les activités reprises dans chaque volet).

#### **5.4.3 Contributions exceptionnelles d'autres États membres**

Lorsque cela est utile et approprié, le CP de l'État membre peut, en accord avec le CP du bénéficiaire, déléguer la réalisation de certaines activités spécifiques à un autre État membre. Il n'est pas nécessaire de signer un accord de consortium lorsqu'une administration publique ou un organisme mandaté de n'importe quel État membre ne fait que fournir des experts dans le cadre d'une telle participation spécifique à un projet de jumelage (par exemple en accueillant des stagiaires du pays bénéficiaire, en organisant un atelier ou une mission d'experts, en dispensant une formation spécialisée, etc.). Dans ce cas, les experts concernés contribuent au projet de jumelage sous l'autorité et la responsabilité du CP de l'État membre, qui doit garantir leur disponibilité et définir les détails de leur participation.

#### **5.4.4 Gestion logistique et comptabilité**

La gestion et la comptabilité d'un projet de jumelage nécessitent un système de soutien auquel l'État membre doit consacrer une quantité adéquate de ressources administratives. Les tâches à effectuer dans ce contexte sont essentiellement de deux types:

##### Gestion logistique

Cette catégorie comprend l'organisation des déplacements et la fourniture d'un soutien organisationnel général au CP, au CRJ et à tous les experts de courte durée, ainsi que l'organisation de séminaires, de visites d'étude, etc.

##### Fonctions de gestion financière

Cette catégorie comprend la comptabilité, la facturation et la gestion des fonds du projet conformément au contrat et aux plans de travail, ainsi que la gestion de tous les documents justifiant les postes de dépense requis par le contrat de subvention de jumelage.

En cas de consortium, l'accord de consortium peut préciser la contribution du ou des partenaires juniors aux tâches normalement attribuées à l'État membre principal. Il est recommandé de refléter les coûts du soutien au projet de jumelage dans l'accord de consortium. L'établissement des coûts et tout désaccord en résultant ne concerne que les parties ayant signé l'accord.

L'administration bénéficiaire prévoit elle aussi les ressources nécessaires à la gestion logistique d'un projet de jumelage et assure la disponibilité de fonds suffisants pour les activités interdépendantes actuelles et futures réalisées au titre du processus de réforme dans le cadre duquel le projet de jumelage s'inscrit. Cela s'inscrit dans la contribution fournie par le bénéficiaire en vue de la bonne mise en œuvre du projet.

L'État membre et l'administration bénéficiaire assument l'entière responsabilité de leur participation respective à la gestion générale, logistique et financière en rapport avec la mise en œuvre du projet de jumelage.

Il est à noter que le CRJ ne doit pas se voir confier de tâches générales de gestion logistique et financière.

## 5.5 Exigences en matière de rapports

### 5.5.1 Observations générales

L'élaboration de rapports appropriés sur le projet est essentielle pour assurer un suivi adéquat de la mise en œuvre, pour évaluer les résultats de manière réaliste et pour fournir des informations de qualité en vue de la future programmation des réformes nationales et de l'aide extérieure. La langue choisie pour l'élaboration du contrat de subvention de jumelage (voir le point 3.1.1) est également celle utilisée pour les rapports.

Deux types de rapports sont prévus dans le cadre du jumelage. Un rapport intermédiaire trimestriel est présenté pour discussion à chaque réunion trimestrielle du comité de pilotage du projet. Un rapport final accompagne la demande de paiement du solde de la subvention. Tous les rapports sont signés par les chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire et soumis par le chef de projet de l'État membre à l'administration contractante, avec copie à la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante).

Les rapports sur le projet se concentrent sur la mise en œuvre du projet de jumelage et plus particulièrement sur les progrès (ou l'absence de progrès) accomplis en vue d'atteindre les résultats/produits obligatoires, les réalisations et la contribution attendue aux effets à long terme, mais replacent également le projet dans le contexte des initiatives connexes entreprises dans le cadre du même programme et/ou dans le même secteur; ils sont donc partagés avec les autres entités actives dans le secteur (avec l'accord des parties). Les rapports de jumelage doivent être considérés comme l'une des sources d'informations pour la programmation et le suivi au niveau du secteur ou du programme.

L'État membre est responsable de l'élaboration des rapports intermédiaires et du rapport final. L'administration bénéficiaire est pleinement associée au processus d'élaboration du rapport et dispose du temps nécessaire pour transmettre ses commentaires sur les projets de rapports, de sorte qu'au moment de la signature du rapport, le chef de projet du bénéficiaire en approuve entièrement le contenu.

Les rapports doivent tenir compte non seulement de l'évaluation de l'état d'avancement du projet de jumelage effectuée par le chef de projet de l'État membre, mais aussi des informations fournies par le CRJ et l'administration bénéficiaire et tirées d'autres sources d'informations.

Tous les rapports sont constitués d'une partie descriptive et d'une partie financière. Ils comprennent au minimum les informations détaillées aux points 5.5.2 (rapports intermédiaires) et 5.5.3 (rapport final). Si les obligations minimales en matière de rapports ne sont pas remplies, l'administration contractante peut, en accord avec la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) et l'équipe de coordination du jumelage, décider de reconsidérer ou de suspendre le financement du projet de jumelage.

Les rapports doivent être soumis dans les délais prévus. En l'absence de réaction dans les 30 jours suivant leur présentation formelle, ils sont réputés être approuvés par l'administration contractante. Cette approbation n'équivaut toutefois pas à une approbation de l'admissibilité des éléments déclarés d'un point de vue financier, ceux-ci ne pouvant pas être évalués avant la phase du rapport final et/ou l'audit effectué ultérieurement.

## **5.5.2 Rapports intermédiaires trimestriels**

### ***5.5.2.1 Observations générales***

Les rapports intermédiaires trimestriels représentent des outils essentiels au suivi d'un projet de jumelage. Ils peuvent contribuer à faciliter la gestion du projet. La période de référence correspond globalement aux trois mois écoulés entre deux réunions du comité de pilotage du projet.

La partie descriptive contient des explications sur les activités réalisées, des preuves du travail accompli et des informations sur l'évolution globale de la réalisation des résultats/produits obligatoires [influence directe du projet sur la réalisation des objectifs spécifiques (résultats) et son influence indirecte sur celle des objectifs généraux (incidences)]. Elle mentionne également les lacunes et retards potentiels, décrit l'évolution des risques et des hypothèses initialement définis, propose au besoin des ajustements et des solutions et, surtout, résume les décisions qui doivent être adoptées lors de la réunion du comité de pilotage du projet. Plus particulièrement, la partie descriptive doit:

- inclure un résumé des progrès accomplis, formuler des recommandations précises et proposer des mesures correctives à envisager pour assurer la progression de la mise en œuvre du projet;
- décrire l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet de jumelage durant la période couverte par le rapport, en se référant directement aux calendriers, aux cibles et aux indicateurs de performance définis dans le plan de travail et en mettant en évidence toutes les éventuelles activités qui n'avaient pas été prévues auparavant ou celles qui ont été annulées;
- fournir des informations actualisées sur les aspects qui influencent la mise en œuvre du projet;
- revoir les hypothèses de départ et les risques inhérents à la mise en œuvre du projet;
- décrire le processus de mise en œuvre (dynamique de l'état d'avancement global de la réforme sectorielle et des évolutions liées au projet et principaux problèmes et difficultés rencontrés);
- procéder à une évaluation globale des progrès accomplis et fournir une appréciation explicite sur la probabilité d'accomplissement du projet dans les limites du calendrier et du budget impartis;
- fournir au besoin des recommandations précises et des mesures correctives.

Il convient de faire spécifiquement référence aux progrès enregistrés en vue de la réalisation des résultats/produits obligatoires, à l'influence directe sur les résultats et à la probabilité d'une influence indirecte sur les effets escomptés, comme indiqué dans la fiche de jumelage. Il y a lieu également de confirmer que les indicateurs de performance basés sur des mesures définis dans le plan de travail initial sont toujours adéquats.

La partie financière justifie les dépenses réelles par rapport aux coûts budgétisés, en détaillant chaque dépense encourue au cours de la période couverte par le rapport et en indiquant pour chacune le libellé/la description de la dépense, le montant en euros, les rubriques budgétaires et volets concernés ainsi que toute référence à des pièces justificatives.

Le rapport intermédiaire trimestriel est présenté pour discussion à chaque réunion du comité de pilotage du projet. Afin de permettre aux participants d'examiner le document, le chef de projet de l'État membre envoie le projet de rapport intermédiaire au chef de projet du bénéficiaire, à l'administration contractante et à la délégation de l'UE deux semaines avant la réunion. Au plus tard une semaine après la réunion, le rapport intermédiaire trimestriel doit être formellement soumis à l'administration contractante pour approbation.

#### **5.5.2.2 Rapport descriptif bisannuel**

Le chef de projet de l'État membre peut décider de n'inclure une longue partie descriptive (couvrant les principaux éléments mentionnés à la section précédente) que dans un rapport intermédiaire trimestriel sur deux, afin de couvrir une période de temps de six mois. Il en informe alors l'administration contractante, le chef de projet du bénéficiaire et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) lors de la première réunion du comité de pilotage du projet. Cette approche n'exclut pas que des questions nécessitant un examen rapide ou présentant un intérêt particulier soient mentionnées dans les rapports intermédiaires, qui n'incluent pas de partie descriptive détaillée.

Une partie financière détaillée doit être incluse dans chaque rapport intermédiaire trimestriel même lorsque celui-ci n'inclut pas de partie descriptive détaillée.

#### **5.5.3 Rapport final**

En plus de décrire la mise en œuvre du projet de jumelage dans son ensemble, le rapport final répond à un triple objectif: évaluation, recommandation et responsabilité. Il s'agit d'un document global justifiant les résultats obtenus par les partenaires de jumelage et la contribution au processus de réforme dans le domaine d'action concerné et suggérant de possibles actions de suivi.

La partie descriptive du rapport final rend compte de manière exhaustive de la mise en œuvre du projet, en le replaçant dans le cadre plus général de l'évolution sectorielle dans le pays bénéficiaire.

Plus particulièrement, la partie descriptive du rapport final doit:

- donner un aperçu de l'évolution du secteur concerné durant la période de mise en œuvre du projet de jumelage;
- fournir une évaluation des résultats/produits obligatoires du projet en tenant compte de la contribution de ce dernier auxdits résultats/produits;
- inclure un résumé du projet de jumelage et indiquer les décisions qui doivent être adoptées en vue de pérenniser les résultats/produits obligatoires obtenus;
- évaluer les principaux problèmes persistants au niveau sectoriel;
- décrire le processus de mise en œuvre (en présentant notamment les obstacles et difficultés rencontrés);

- confirmer la réalisation des résultats, l'obtention des résultats/produits obligatoires et l'influence du projet sur les retombées, en utilisant les indicateurs du plan de travail et/ou de la fiche de jumelage (dans le cas où un résultat n'aurait pas été atteint, il convient de fournir une explication détaillée);
- fournir une évaluation de l'effet à long terme du projet sur la base des objectifs/incidences globaux définis dans les accords conclus entre l'UE et le pays bénéficiaire);
- inclure des informations sur toutes les actions de communication et de visibilité et évaluer leurs résultats;
- recenser les enseignements tirés (conception du projet, processus, obtention effective de résultats, etc.) susceptibles de présenter un intérêt pour les projets de jumelage similaires;
- fournir des preuves des transferts de propriété (le cas échéant);
- inclure une liste de recommandations visant à assurer la durabilité des résultats.

La partie financière du rapport final contient les mêmes informations que dans la partie financière des rapports intermédiaires trimestriels, mais fait référence à la mise en œuvre globale du projet. Il convient d'y inclure un relevé final de tous les coûts éligibles encourus, ainsi qu'un récapitulatif complet des dépenses du projet et des paiements reçus. Le rapport final sera accompagné d'un rapport de vérification des dépenses (voir le point 5.5.4).

Le rapport final, accompagné du rapport de vérification des dépenses et de la demande de paiement final, est transmis à l'administration contractante au plus tard dans les trois mois suivant la fin de la période de mise en œuvre telle que définie à l'article 2.2 des conditions particulières du contrat de subvention de jumelage, soit pendant la période d'exécution du contrat.

Si l'État membre n'a pas présenté de rapport final à l'administration contractante à la date limite indiquée ci-dessus et s'il n'a pas fourni de justification écrite acceptable et suffisante pour expliquer les raisons qui l'ont empêché de respecter cette obligation, l'administration contractante peut résilier le contrat de subvention de jumelage, conformément au point 5.10.2 du présent manuel de jumelage et à l'article 12.2 des conditions générales du contrat de subvention de jumelage, et récupérer les montants non justifiés déjà payés à l'État membre.

#### **5.5.4 Rapport de vérification des dépenses**

Le rapport final et la demande finale de paiement sont accompagnés d'un rapport de vérification des dépenses élaboré par un auditeur approuvé ou choisi conjointement par l'administration contractante et l'État membre (voir l'article 5.2 du contrat de subvention de jumelage). L'auditeur doit si possible être sélectionné au moment de l'élaboration du contrat. Si ce n'est pas possible, l'auditeur pourra être choisi ultérieurement et les informations seront ajoutées au contrat de subvention de jumelage.

Le rapport de vérification des dépenses est élaboré conformément à l'annexe A6 du contrat de subvention de jumelage.

S'il soumet un rapport de vérification des dépenses, l'État membre ne doit pas soumettre les justificatifs originaux (factures) à l'administration contractante lors de la demande de paiement final.

Si l'administration contractante ou la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) décide néanmoins de réaliser un contrôle aléatoire des paiements et des comptes d'un projet de jumelage, les documents originaux doivent être mis à disposition, à l'exception des taux forfaitaires pour indemnisation définis comme des coûts de soutien aux projets de jumelage et des coûts indirects. En ce qui concerne les coûts unitaires, le rapport de vérification des dépenses analyse l'existence de l'activité à la source des coûts, mais ne peut remettre en question le montant fixé (ces coûts sont définis à l'annexe B et à l'annexe A7).

## 5.6 Suivi et évaluation

L'administration contractante examine régulièrement la mise en œuvre du projet, notamment en participant aux réunions du comité de pilotage. Lorsque la délégation de l'UE n'est pas l'administration contractante, elle doit coordonner l'approche en matière de suivi avec l'administration contractante dans le cadre des accords relatifs au suivi.

Le suivi repose sur les indicateurs définis lors de la conception/proposition du projet de jumelage<sup>6</sup> et/ou définis dans le plan de travail initial et les plans de travail ultérieurs et est réalisé en accord avec l'État membre et le pays bénéficiaire. Les constatations ayant fait l'objet d'une discussion lors des réunions trimestrielles du comité de pilotage du projet doivent également être examinées. Cet examen peut donner lieu à des ajustements de l'approche (en matière de mise en œuvre) et/ou à une réorientation de l'ensemble du projet ou, dans des cas extrêmes, à sa suspension ou à son arrêt.

La mise en œuvre des projets de jumelage peut également être évaluée au moyen d'autres activités de suivi menées soit dans le cadre du dialogue politique et des comités de suivi de l'assistance financière de l'UE, soit dans le cadre de structures sectorielles de suivi établies dans le pays bénéficiaire.

À intervalles réguliers, la Commission mandatera en outre des experts indépendants pour évaluer les projets de jumelage en fonction des thèmes, des pays ou des aspects techniques. Dans ce cas, l'article 8 des conditions générales du contrat de jumelage s'applique. Ces évaluations suivront les lignes directrices de la DG NEAR sur l'établissement d'un lien entre la planification/programmation, le suivi et l'évaluation.

## 5.7 Visibilité et communication du projet de jumelage

Les partenaires généraux de mise en œuvre dont le projet bénéficie d'un financement partiel ou total de la Commission ont pour obligation contractuelle d'assurer la visibilité de ce financement. Quels que soient la taille, la portée ou les objectifs de l'action, l'emblème de l'UE doit être affiché en évidence sur tous les documents produits dans le cadre du projet, et le soutien financier de l'UE doit être explicitement mentionné.

Pour satisfaire à cette obligation, le «manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE»<sup>7</sup> doit être suivi. En outre, les responsables de l'information et de

---

<sup>6</sup> Il convient de noter qu'en fonction des besoins spécifiques, des indicateurs supplémentaires peuvent être définis.

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/manuel-de-comm-unication-et-de-visibilite-pour-les-actions-exterieures-de-lunion-europeenne\\_fr](http://ec.europa.eu/europeaid/manuel-de-comm-unication-et-de-visibilite-pour-les-actions-exterieures-de-lunion-europeenne_fr)

la communication au sein des délégations de l'UE doivent être consultés pour toute action de communication ou de visibilité, qui doit recevoir leur approbation (même en cas de gestion indirecte avec contrôles ex ante ou ex post). Pour les informations générales, les délégations de l'UE disposent généralement d'un stock de matériel visant à assurer la visibilité.

Le plan de communication et de visibilité doit être approuvé par les deux chefs de projet, notamment dans le plan de travail initial, et doit être régulièrement mis à jour comme le reste du plan de travail. Les coûts liés à la mise en œuvre du plan peuvent être couverts par le budget du projet de jumelage. Le coût de ce plan peut au maximum représenter 3 % du budget général du projet de jumelage.

Le modèle de plan de communication et de visibilité est joint à l'annexe C19.

## 5.8 Résolution des problèmes

Si des difficultés surviennent au cours de la mise en œuvre d'un projet de jumelage, il incombe aux chefs de projet de l'État membre et du bénéficiaire de trouver une solution. Le CRJ et son homologue soutiennent les chefs de projet dans leurs efforts.

Si les difficultés risquent d'avoir une incidence sur la réussite globale du projet, des actions immédiates doivent être prises: un des deux CP peut informer l'administration contractante et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) afin qu'elles examinent ensemble la situation et parviennent à un accord sur la marche à suivre.

Les PCN de l'État membre et du bénéficiaire sont également censés aider à trouver une solution viable. Dans les situations les plus complexes et lorsqu'aucun accord n'a pu être trouvé, il est possible de faire appel à l'équipe de coordination du jumelage.

## 5.9 Modification du contrat de subvention de jumelage et du plan de travail

### 5.9.1 Observations générales

Le budget global d'un projet de jumelage ne peut pas être majoré: les activités prévues doivent être limitées ou annulées afin de pouvoir introduire de nouvelles activités ou en développer d'autres. Les transferts de ressources budgétaires ne peuvent cependant aller à l'encontre de l'exigence selon laquelle un projet de jumelage doit prévoir la présence d'un conseiller de jumelage travaillant à plein temps pendant toute la période de mise en œuvre.

En règle générale, les coûts unitaires et les taux forfaitaires (conformément à l'annexe B et à l'annexe A7) fixés à l'annexe A3 lors de signature du contrat de subvention de jumelage (voir le point 3.1.2) ne peuvent être majorés.

La disponibilité des fonds ne justifie pas l'introduction de nouvelles activités et/ou la prolongation de la période de mise en œuvre et/ou d'exécution du contrat de subvention de jumelage.

### **5.9.2 Modification du contrat de subvention de jumelage**

Toute modification importante apportée au contrat de subvention de jumelage, notamment 1) des réaffectations entre rubriques budgétaires (à l'annexe A3 du contrat) dont le montant cumulé est supérieur à 25 %, 2) une modification des CP de l'État membre et du bénéficiaire et/ou du CRJ, 3) une modification des résultats/produits obligatoires, 4) une modification de la période d'exécution ou de mise en œuvre du contrat de subvention de jumelage, doit faire l'objet d'un avenant formel signé par les parties au contrat. En gestion indirecte avec contrôle ex ante, il peut être nécessaire (en fonction des accords établis) que la délégation de l'UE avalise l'avenant avant qu'il ne soit signé par l'administration contractante.

Si une modification des activités menées dans le cadre du plan de travail mis à jour provoque globalement une réaffectation entre volets supérieure au seuil de 25 %, l'annexe A3 doit être modifiée par un avenant avant que la mise à jour du plan de travail donnant lieu au dépassement du seuil ne soit signée. Un nouvel avenant de même nature n'est nécessaire que si d'autres modifications des activités correspondent une nouvelle fois à plus de 25 % du budget total du contrat de subvention de jumelage.

Le CP de l'État membre prépare le projet d'avenant en étroite collaboration avec le CP du bénéficiaire et le communique à l'administration contractante et à la délégation de l'UE. Sur la base des observations reçues, le CP de l'État membre rédige la version finale de l'avenant et envoie une copie signée au CP du bénéficiaire, qui paraphe les annexes A1 et A3 révisées du contrat de subvention de jumelage (le cas échéant), et le renvoie au CP de l'État membre. L'avenant est ensuite transmis à l'administration contractante qui, après avoir reçu l'aval de la délégation de l'UE si nécessaire, le signe et le notifie officiellement à tous les partenaires concernés. Le mode de distribution et le nombre d'originaux de l'avenant sont identiques à ceux du contrat de subvention de jumelage (voir le point 3.2). Une copie est envoyée par l'administration contractante à l'équipe de coordination du jumelage ainsi qu'aux PCN de l'État membre et du bénéficiaire.

La suspension et l'éventuel arrêt du projet de jumelage sont régis par les conditions générales du contrat de subvention de jumelage et ne nécessitent pas d'avenant. Toutefois, en cas de reprise à la suite d'une suspension, un avenant peut être nécessaire pour proroger le contrat de subvention de jumelage et/ou pour l'adapter aux nouvelles conditions de mise en œuvre.

### **5.9.3 Modification du plan de travail**

Du fait du grand nombre d'activités ayant lieu sur plusieurs mois ou même plusieurs années, il peut s'avérer nécessaire d'ajuster le projet de jumelage au cours de sa mise en œuvre. Le plan de travail, qui est un document évolutif pouvant être adapté à la situation réelle, offre le degré de flexibilité nécessaire à l'État membre et à l'administration du pays bénéficiaire.

Toutefois, l'obtention des résultats/produits obligatoires ne peut jamais être remise en question. Le plan de travail mis à jour tous les trimestres est signé par les deux chefs de projet. Lorsqu'ils mettent à jour le plan de travail, les chefs de projet veillent à ce que l'enchaînement et le calendrier des activités ainsi que le choix des experts permettent l'obtention des résultats/produits obligatoires.

Les imprévus mineurs survenant entre deux mises à jour trimestrielles du plan de travail peuvent nécessiter une modification urgente d'une ou de plusieurs activités ou d'un ou plusieurs experts y participant, sans avoir la possibilité de discuter des modifications lors d'une réunion du comité de pilotage. Les deux chefs de projet peuvent alors se mettre d'accord sur une adaptation immédiate du plan de travail en signant une lettre d'accompagnement adressée à l'administration contractante, dans laquelle le motif des

modifications et leur contenu sont clairement expliqués (voir l'annexe C13). Ces modifications doivent être notifiées avant que les activités concernées ne soient mises en œuvre. Les activités modifiées ne deviendront effectives que deux jours ouvrables après la date de notification. Le CP de l'État membre veille à ce qu'une copie sur support papier ou électronique de la lettre d'accompagnement signée soit transmise à l'administration contractante et à la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante et le cas échéant) le jour de la signature.

Toutes les modifications introduites au moyen de lettres d'accompagnement signées par les deux chefs de projet doivent être mentionnées dans le rapport intermédiaire couvrant la période concernée. Elles doivent également être reflétées dans la mise à jour suivante du plan de travail.

## 5.10 Suspension et résiliation

### 5.10.1 Suspension de la mise en œuvre du projet de jumelage

Conformément aux conditions générales (article 11.2 à 11.7), les parties au contrat peuvent, dans des circonstances exceptionnelles, suspendre la mise en œuvre du projet. La partie contractante à l'initiative de la suspension du projet notifie immédiatement l'autre partie en précisant les raisons de sa décision et en indiquant la durée probable de la suspension. La délégation de l'UE (le cas échéant), le PCN de l'État membre, le PCN du bénéficiaire et l'équipe de coordination du jumelage en sont informés au même moment.

L'administration bénéficiaire peut demander une suspension de la mise en œuvre du projet dans des circonstances exceptionnelles. La demande de suspension doit être adressée à l'administration contractante. Elle doit préciser les raisons de la suspension et indiquer la durée probable. L'administration contractante prend une décision conformément aux articles 11.4 à 11.7 de l'annexe A2.

La suspension prend effet à partir de la date de sa notification jusqu'à la date fixée par l'administration contractante lors de la notification de l'ensemble des parties prenantes. Les coûts exposés durant la période de suspension ne peuvent être financés sur le budget du projet de jumelage, à moins qu'un engagement irrévocable n'ait été pris avant la date de notification de la suspension.

### 5.10.2 Résiliation du contrat de subvention de jumelage

Conformément aux dispositions des articles 7.1.5 et 7.1.6 des conditions particulières et de l'article 12 des conditions générales du contrat de subvention de jumelage, les parties contractantes peuvent résilier le contrat à tout moment moyennant un préavis écrit de trois mois adressé à l'autre partie, avec copie à l'administration bénéficiaire, à la délégation de l'UE (le cas échéant), au PCN de l'État membre, au PCN du bénéficiaire et à l'équipe de coordination du jumelage. Le préavis mentionne les motifs de la décision de résilier le contrat de subvention de jumelage.

L'administration bénéficiaire peut également résilier le contrat de subvention de jumelage par notification formelle à l'administration contractante et à l'État membre trois mois avant la date de résiliation, avec copie à la délégation de l'UE, au PCN de l'État membre, au PCN du bénéficiaire et à l'équipe de coordination du jumelage. La notification mentionne les motifs de la décision de résilier le contrat de subvention de jumelage.

Quelles que soient les raisons de la résiliation et de la partie à l'initiative de celle-ci, aucun coût exposé après la date de résiliation ne peut être éligible au financement sur le budget du projet de jumelage, à l'exception des coûts réellement exposés ou irrévocablement engagés (y compris les obligations contractuelles vis-à-vis du personnel) jusqu'à la date de résiliation incluse. Si les résultats/produits obligatoires n'ont pas été obtenus, la Commission peut décider de demander le recouvrement de tous les fonds alloués au projet.

## 5.11 Durabilité et missions d'évaluation du jumelage

### 5.11.1 Durabilité

Lors de la mise en œuvre du projet, l'État membre assure le transfert de l'expertise du secteur public nécessaire pour obtenir les résultats/produits obligatoires au sein de l'administration bénéficiaire. Les résultats/produits obligatoires doivent être pleinement conformes et contribuer aux efforts en matière de réforme générale de l'administration publique dans le pays bénéficiaire.

Dès que le projet aura été totalement mis en œuvre et que les résultats/produits obligatoires auront été obtenus, ces réalisations devront être maintenues et développées par l'administration bénéficiaire. Il appartient explicitement à l'administration bénéficiaire d'assurer l'incidence à long terme du projet de jumelage.

Concrètement, cela signifie que le bénéficiaire doit porter une attention particulière à l'amélioration de l'administration publique, en particulier en ce qui concerne les services publics et la gestion des ressources humaines, l'élaboration des politiques et les structures de coordination, les structures soutenant l'obligation de rendre compte (organisation de l'administration), les structures pour la prestation de services et la gestion des finances publiques (éléments repris dans le programme horizontal de réforme de l'administration publique), et ce afin que les résultats du jumelage ne soient pas compromis par les déficiences de l'administration bénéficiaire inhérentes au système. Outre cette exigence concernant la position générale de l'administration bénéficiaire et la volonté politique en faveur de la réforme de l'administration publique, les chefs de projet de l'État membre et du pays bénéficiaire doivent fournir les bases nécessaires à la viabilité de leurs réalisations conjointes au niveau concret de la mise en œuvre du projet.

Afin d'assurer la durabilité:

- les partenaires de jumelage veillent à ce que toute législation (en particulier son alignement sur l'acquis de l'Union), structure organisationnelle, procédure et tout profil d'emploi élaborés dans le cadre du projet de jumelage le soient en suivant une approche inclusive et fondée sur des éléments de preuve. Les propositions d'actions et législatives doivent être étayées au minimum par des analyses d'impact élémentaires (réglementaires, fiscales) et les acteurs internes et externes doivent être 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 durant 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;
- les partenaires de jumelage veillent à ce que le matériel de formation soit de qualité suffisante; il doit être élaboré par des professionnels et être facilement accessible pour une utilisation ultérieure;

- pendant le projet de jumelage, les fonctionnaires de l'administration bénéficiaire recevant la formation dispensée par les experts de l'État membre sont chargés de la formation ultérieure de leurs collègues (formation de formateurs) et doivent généralement participer activement au suivi grâce, par exemple, à des exercices de simulation, des formulaires d'évaluation à compléter, etc. S'il y a lieu, les programmes de formation peuvent être intégrés au programme de l'institut de formation national;
- en vue d'assurer la diffusion efficace des résultats, les partenaires de jumelage organisent un séminaire bien structuré à la fin de la mise en œuvre du plan de travail lors duquel sont présentés les résultats concrets et leurs répercussions pratiques sur le suivi par l'administration bénéficiaire et ses fonctionnaires;
- l'administration bénéficiaire trouve les moyens appropriés (y compris, entre autres, des incitations, des accords écrits avec le personnel bénéficiant d'une formation, la rédaction de manuels, la création de réseaux) afin de garantir le maintien des membres de son personnel à leur poste actuel et ainsi éviter une perte du savoir-faire acquis dans l'administration pendant le projet de jumelage;
- dans le rapport final, les partenaires de jumelage intègrent des recommandations concrètes et des stratégies pour maintenir les résultats/produits obligatoires obtenus dans l'administration bénéficiaire.

Au-delà du projet de jumelage proprement dit, les partenaires ayant mis en œuvre le projet, et plus particulièrement l'administration bénéficiaire, peuvent solliciter une assistance ultérieure en matière de renforcement des institutions pour consolider et amplifier les résultats du jumelage (par exemple, par l'intermédiaire de TAIEX, de l'initiative SIGMA avec l'OCDE, ou d'autres projets bilatéraux avec l'État membre participant au projet de jumelage ou avec d'autres États membres).

### **5.11.2 Missions d'évaluation du jumelage**

Chaque projet de jumelage fait l'objet, dans les six à douze mois qui suivent sa finalisation, d'une mission d'évaluation du jumelage. Cette mission vise à rendre compte de la préservation et de la durabilité des résultats/produits obligatoires obtenus. L'objectif général consiste à évaluer si les réalisations du projet de jumelage persistent et si elles ont eu des répercussions permanentes et durables. Une mission d'évaluation du jumelage devrait aussi tirer des enseignements et recommander des améliorations pour la gestion des projets de jumelage dans un pays/secteur donné.

Une mission d'évaluation du jumelage doit se concentrer sur les évolutions survenues après l'achèvement du projet de jumelage. Elle analyse la situation dans le domaine/secteur du projet, en la comparant à la situation à la fin de la mise en œuvre du projet, qui est considérée comme référence pour toute évolution future. La portée de l'analyse est déterminée par les résultats/produits obligatoires du projet de jumelage et par le développement global du secteur.

En règle générale, une mission d'évaluation du jumelage est réalisée sous la direction d'un expert en évaluation de jumelage, c'est-à-dire un expert issu d'une administration publique ou d'un organisme mandaté d'un État membre qui n'est pas l'État membre principal ou un État membre junior du projet concerné. En principe et si possible, l'expert en évaluation de jumelage doit être un ancien CRJ ou, si aucun ancien CRJ n'est disponible, un ancien responsable de volet ayant travaillé sur un projet similaire. Il est sélectionné par l'équipe de coordination du jumelage, en consultation avec les PCN des États membres et d'autres

acteurs. Il est directement invité par l'unité «Renforcement des institutions» (DG NEAR/C.3) à réaliser la mission d'évaluation du jumelage.

L'expert en évaluation de jumelage est chargé de l'élaboration du formulaire de rapport. Le formulaire de rapport, que l'expert en évaluation de jumelage distribue en temps utile à tous les membres de l'équipe d'évaluation du jumelage, mentionne les résultats/produits obligatoires du projet (et, le cas échéant, d'autres éléments livrables) ainsi que les recommandations formulées dans le rapport final. L'expert en évaluation de jumelage rédige le rapport d'évaluation.

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

- le CRJ, qui doit toujours être associé à la mission d'évaluation du jumelage;
- l'homologue du CRJ dans le pays bénéficiaire;
- le chef de projet de l'État membre (s'il y a lieu et s'il est disponible);
- le chef de projet du pays bénéficiaire (ou le fonctionnaire qui pourrait l'avoir remplacé en cette qualité);
- le gestionnaire d'activités de la délégation de l'UE et/ou de l'ECFC/UGP qui a suivi le projet ou s'occupe du secteur concerné (ou la personne qui pourrait l'avoir remplacé en cette qualité).

Si l'ancien CRJ et/ou son homologue dans le pays bénéficiaire ne sont pas disponibles, le choix d'un remplaçant est décidé au cas par cas par l'unité «Renforcement des institutions», en étroite collaboration avec le chef de projet principal de l'État membre et le pays bénéficiaire ayant mis en œuvre le projet évalué.

Un ensemble de lignes directrices détaillées et le modèle du formulaire de rapport figurent sur la page web consacrée au jumelage, à l'adresse: [http://ec.europa.eu/enlargement/tenders/twinning/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/tenders/twinning/index_en.htm)

Les missions d'évaluation du jumelage sont organisées en tant qu'événements TAIEX<sup>8</sup> et leurs coûts sont couverts par le budget de cet instrument. Si un CRJ qui assure la mise en œuvre d'un projet de jumelage est mis à disposition par ce projet, seuls les frais de déplacement et les indemnités journalières seront couverts par le budget TAIEX. La demande de lancement d'une mission d'évaluation du jumelage est introduite par la délégation de l'UE concernée et/ou d'autres entités participant à l'évaluation des résultats de l'assistance de l'UE. Les rapports finaux élaborés dans le cadre de la mission seront inclus dans une base de données des évaluations de jumelage accessible à toute personne participant à la mise en œuvre du projet évalué et/ou à toute personne désignée par l'unité «Renforcement des institutions».

---

<sup>8</sup> TAIEX (Assistance technique et échange d'informations) est un instrument destiné à fournir une assistance technique à court terme pour le rapprochement/la mise en œuvre et l'application de l'acquis de l'UE ainsi que pour le développement des infrastructures administratives requises. À l'heure actuelle, tous les pays relevant de l'IAP et de l'IEV bénéficient de l'assistance de TAIEX. Pour plus d'informations, voir <http://ec.europa.eu/taix/>.

## 5.12 Protection des données et déclaration de confidentialité

L'Union européenne est chargée de la coordination générale et de la promotion du jumelage. En cette qualité, la Commission est informée des coordonnées professionnelles (identité, situation professionnelle, coordonnées professionnelles, curriculum vitæ, etc.) de tous les experts de jumelage, à savoir:

- le CRJ, les experts de courte durée proposés et nommés par les administrations participantes de l'État membre pour le transfert de l'expertise du secteur public, le ou les chefs de projet et les agents ayant signé le contrat de subvention du jumelage;
- le pays bénéficiaire et le personnel du bénéficiaire participant à la mise en œuvre des projets;
- les PCN pour le jumelage désignés par chaque administration de l'État membre et chaque administration bénéficiaire.

Les données sont également rassemblées et publiées sur le site internet consacré au jumelage ou sur d'autres supports accessibles au public pour la promotion et le développement du jumelage, qui peuvent par exemple cibler d'autres entités éventuellement intéressées.

Ces données sont enregistrées et traitées conformément au règlement (CE) n° 45/2001 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2000 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel par les institutions et organes communautaires et à la libre circulation de ces données. Conformément aux dispositions de ce règlement, une déclaration de confidentialité spécifique peut être consultée par le public sur le site internet du jumelage<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>[http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial\\_assistance/institution\\_building/privacy\\_statement\\_twinning\\_103994\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/institution_building/privacy_statement_twinning_103994_en.pdf)

## Section 6: le budget du projet de jumelage

### 6.1 Le budget du projet de jumelage

#### 6.1.1 Observations générales

Le budget total affecté à l'exécution du projet de jumelage doit rester dans les limites du montant mentionné dans la fiche de jumelage; aucune augmentation de ce montant n'est autorisée.

Le budget inclus dans le contrat sera mis à jour lors de l'élaboration du premier plan de travail, dans lequel chaque activité et poste de dépenses sont énumérés et quantifiés en tenant compte des coûts unitaires et des taux forfaitaires. Tout plan de travail ultérieur est accompagné d'un budget mis à jour.

Si le plan de travail doit répertorier l'ensemble des activités prévues dans le cadre du projet de jumelage, qu'elles relèvent de la responsabilité du bénéficiaire ou de l'État membre, la ventilation des coûts n'est fournie que pour les activités financées au titre de la subvention de jumelage.

La liste des éléments budgétaires définis à l'annexe A3 ne doit pas être considérée comme exhaustive. Il peut par exemple s'avérer nécessaire d'ajouter des coûts pour des aspects liés à la sécurité.

#### 6.1.2 Structure du budget

Le budget de jumelage comporte une rubrique budgétaire établissant l'indemnisation des coûts relatifs au CRJ et à son ou ses assistants, une rubrique budgétaire pour les coûts horizontaux, une rubrique budgétaire pour les résultats/produits obligatoires, ventilés en fonction des volets liés à chaque résultat/produit obligatoire et des activités précises réalisées dans le cadre de chacun d'entre eux, une rubrique budgétaire pour la réserve ainsi qu'une rubrique budgétaire relative au taux forfaitaire pour les coûts indirects.

Le montant global alloué à chaque rubrique budgétaire et chaque ligne budgétaire est inclus dans le contrat, à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage.

Seules les rubriques budgétaires, et non les lignes budgétaires (pourcentages fixes pour les coûts indirects et les réserves), sont concernées par l'application de la règle des 25 % pour les modifications par avenant.

Les coûts unitaires et taux forfaitaires applicables définis pour les projets de jumelage sont mentionnés dans chaque rubrique budgétaire et sous-rubrique.

La participation à des actions liées à l'élaboration du plan de travail initial par le ou les chefs de projet de l'État membre, les responsables de volets ou d'autres membres du personnel de soutien relève de la rubrique budgétaire relative aux coûts horizontaux.

La participation aux réunions du comité de pilotage du projet et la participation du ou des chefs de projet de l'État membre à d'autres événements en vertu du plan de communication et de visibilité sont couvertes par cette même rubrique. Pour ces activités, le ou les chefs de projet de l'État membre et/ou les autres membres du personnel de soutien sont considérés comme des experts de courte durée.

Les allocations de voyage et indemnités journalières liées à la participation du chef de projet du bénéficiaire et/ou de l'homologue du CRJ aux formations dispensées au siège de la Commission sont également couvertes par cette rubrique budgétaire.

Le montant alloué à la rubrique budgétaire relative aux résultats/produits obligatoires est défini comme un montant global, conformément à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage.

Le montant alloué à la réserve budgétaire est fixé à 2,5 % des coûts directs au moment de la conclusion du contrat. En cas d'utilisation de la réserve pour la mise en œuvre du projet, les fonds utilisés sont réaffectés à la rubrique budgétaire concernée.

Le taux forfaitaire pour les coûts indirects est fixé à 6 % des coûts directs conformément à l'annexe B.

Dans le budget accompagnant les plans de travail initial et ultérieurs, les activités individuelles représentent des postes distincts de la rubrique budgétaire concernée, ventilés en fonction des coûts spécifiques de l'activité. Une activité peut inclure un certain nombre de sous-activités.

Les coûts budgétisés sous une forme simplifiée (coûts unitaires ou taux forfaitaires conformément à l'annexe B) sont indiqués à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage, de même que les valeurs applicables. Ces dernières apparaissent, le cas échéant, dans la ventilation des coûts de chaque activité du plan de travail.

Tous les montants établis sous la forme de coûts unitaires ou de taux forfaitaires demeurent inchangés tout au long de la mise en œuvre du projet.

## 6.2 Coûts éligibles

### 6.2.1 Observations générales

Seuls les coûts relatifs aux activités organisées dans le pays bénéficiaire ou aux visites d'études ou stages dans un État membre sont éligibles au remboursement sur le budget du projet de jumelage. Ces coûts doivent être encourus pendant la période de mise en œuvre du projet, à l'exception des coûts relatifs au vol aller du CRJ, à la participation du CRJ, du chef de projet du bénéficiaire et/ou de l'homologue du CRJ à la formation dispensée au siège de la Commission (si celle-ci est suivie avant le début de la mise en œuvre du projet - voir le point 4.1.6.6) et à la préparation du rapport de vérification des dépenses (voir le point 5.5.4).

La subvention octroyée à un État membre pour la mise en œuvre (seul ou en consortium avec d'autres États membres) d'un projet de jumelage est censée compenser les coûts engagés par l'État membre (ou le consortium d'États membres) pour parvenir aux résultats/produits obligatoires grâce au déploiement d'experts et aux activités horizontales. Comme pour toutes les subventions octroyées par l'Union européenne, le principe de non-profit s'applique également aux subventions de jumelage.

La valeur des apports du secteur privé ne peut excéder un plafond global de 5 000 EUR par volet dans la rubrique budgétaire «résultats/produits obligatoires». Les fournitures/biens fournis sont éligibles à hauteur de 5 000 EUR sous la rubrique budgétaire «Coûts horizontaux». Les coûts afférents à l'assistant ou aux assistants du CRJ sont éligibles sous la rubrique budgétaire «CRJ et coûts connexes». Les coûts liés au plan de communication et de

visibilité sont éligibles sous la rubrique budgétaire «Coûts horizontaux». Ces plafonds ne sont pas applicables aux coûts de traduction et d'interprétation supportés dans le cadre d'activités éligibles sous la rubrique budgétaire «résultats/produits obligatoires».

Les visites de fonctionnaires ou agents assimilés et/ou de membres du personnel de soutien (autres que le chef de projet) à l'administration bénéficiaire qui ne sont pas motivées par une contribution directe à la réalisation des activités du projet ne sont pas éligibles et ne sont donc pas couvertes par le budget du projet.

Aucun coût direct, coût indirect ou coût de fonctionnement supporté par le bénéficiaire dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de jumelage ne peut être financé par le budget du projet. Le bénéficiaire veille par ailleurs, en engageant ses ressources propres, à la disponibilité de l'infrastructure professionnelle nécessaire aux experts des États membres, en particulier le CRJ et son ou ses assistants.

Les droits, taxes et impôts, y compris la TVA, ne sont pas éligibles au titre du contrat de subvention de jumelage, à moins que l'État membre ne soit en mesure de démontrer qu'il ne peut être exonéré ou remboursé, et à condition que le programme de l'Union européenne finançant le projet de jumelage autorise le remboursement de ces taxes (voir l'article 14.2 des conditions générales à l'annexe A2 du contrat de subvention de jumelage).

Les États membres sont invités à bien se renseigner et à coopérer avec la délégation de l'UE avant d'effectuer, dans le pays bénéficiaire et dans le cadre du projet, des achats pouvant inclure le paiement de la TVA ou d'autres droits, taxes et impôts: en effet, certains pays ont mis en place un mécanisme où le ministère des finances local gère le remboursement de la TVA et des autres taxes pour les projets financés par l'UE.

### **6.2.2 Indemnité journalière**

Un État membre reçoit une indemnisation pour les fonctionnaires ou agents assimilés qui effectuent une mission dans un pays bénéficiaire dans le cadre d'un projet de jumelage, sous la forme d'une indemnité journalière versée par nuitée passée dans le pays bénéficiaire, conformément aux annexes B et A7. Cette règle s'applique également aux membres du personnel du bénéficiaire se rendant dans un État membre dans le cadre d'une visite d'étude conformément aux annexes B et A7.

Les règles spécifiques concernant le droit du CRJ à bénéficier d'une indemnité journalière sont décrites au point 6.2.5.2.

### **6.2.3 Indemnité journalière forfaitaire**

L'État membre reçoit une indemnité journalière forfaitaire conformément aux annexes B et A7 afin de compenser l'absence à leur poste des fonctionnaires ou agents assimilés qui interviennent en tant qu'experts de courte durée. L'indemnité journalière forfaitaire est versée par jour travaillé dans le pays bénéficiaire.

### **6.2.4 Déplacements**

Les frais supportés par les fonctionnaires ou agents assimilés lors du déplacement de leur lieu de travail au sein de l'État membre au lieu de mission dans le pays bénéficiaire sont remboursés à l'État membre sous la forme d'un coût unitaire par voyage aller-retour, conformément aux annexes B et A7. Lorsque le coût unitaire est fixé selon la méthodologie, l'État membre est libre de définir la manière dont il mène la procédure de passation de marchés relative aux déplacements et ne doit pas fournir de justificatif.

Étant donné que le coût unitaire ne fait que remplacer les coûts réels, l'activité ou l'événement pour lequel le remboursement est demandé doit déjà avoir eu lieu pour pouvoir bénéficier de celui-ci.

Pour un déplacement pour lequel aucun coût unitaire n'a été établi, le projet de jumelage rembourse le coût réel d'un billet d'avion en classe économique (franchise de bagages standard comprise) sur présentation de pièces justificatives (factures) et en tenant compte de la moins chère des trois offres soumises par une agence de voyage.

Les déplacements à destination et au départ de l'aéroport de la ville où l'expertise doit être fournie sont considérés comme des déplacements locaux et sont couverts par l'indemnité journalière.

Les déplacements des fonctionnaires ou agents assimilés de l'État membre, notamment le CRJ dans le cadre de la mise en œuvre du projet, au sein du pays bénéficiaire peuvent être remboursés sur la base des coûts réels sur présentation de factures, de tickets ou de reçus si la distance entre la destination et le lieu de mission du CRJ est supérieure à 25 km.

Les coûts relatifs aux déplacements des fonctionnaires ou agents du bénéficiaire au sein des États membres ou entre ceux-ci effectués dans le cadre d'activités liées au projet peuvent être remboursés sur la base des coûts réellement engagés, sur présentation de factures ou de tickets.

Les frais de visa sont considérés comme des coûts de déplacement éligibles et seront remboursés sur la base des coûts réellement engagés.

Des dispositions spécifiques relatives aux déplacements du CRJ figurent aux points 6.2.5.3 et 6.2.5.4.

## **6.2.5 Le conseiller résident de jumelage (CRJ)**

### ***6.2.5.1 Salaire et charges sociales***

L'indemnisation relative au salaire et aux charges sociales du CRJ, ainsi que la méthode de calcul de cette indemnisation, sont définies aux annexes B et A7.

Si le CRJ proposé est un fonctionnaire ou agent assimilé retraité qui a été réengagé (voir le point 4.1.5), le salaire à rembourser par le projet est basé sur la déclaration comptable analytique correspondant au dernier exercice comptable clôturé durant lequel l'expert était en fonction. Si, toutefois, la législation nationale en vigueur prévoit la déduction du montant de la pension du salaire du fonctionnaire du secteur public, seuls le salaire réel de l'expert et les dépenses non salariales de l'institution qui le réengage seront remboursés dans le cadre du projet.

### ***6.2.5.2 Indemnité journalière***

L'indemnité journalière du CRJ est définie aux annexes B et A7.

### ***6.2.5.3 Déplacement en début et en fin de mission***

Le projet de jumelage rembourse à l'État membre le coût des déplacements aller et retour du CRJ au début et à la fin de la mission. Ces déplacements sont remboursés sur la base du coût unitaire défini conformément aux annexes B et A7.

Le coût d'un voyage aller-retour effectué dans le but de participer à la formation destinée au CRJ (voir le point 4.1.6.6) est remboursé sur la base du coût réellement engagé et en tenant compte de la moins chère des trois offres soumises par une agence de voyage.

#### ***6.2.5.4 Déménagement du CRJ dans le pays bénéficiaire sans les membres de sa famille***

Avant la signature du contrat de subvention de jumelage, le CRJ indique à l'administration contractante s'il s'établira sur son lieu de mission seul ou accompagné des membres de sa famille conformément aux annexes B et A7.

Si le CRJ se rend dans le pays bénéficiaire sans effets personnels et/ou sans être accompagné de membres de sa famille, les frais de voyage peuvent être compensés par une allocation de voyage mensuelle destinée à couvrir les frais d'aller et retour avec un bagage enregistré. Le montant de cette allocation mensuelle est établi sur la base de l'offre économiquement la plus favorable parmi celles présentées par trois agences de voyage avant la signature du contrat de jumelage. Ces offres sont approuvées par l'autorité qui signe le contrat de jumelage, par signature du marché.

#### ***6.2.5.5 Déménagement du CRJ dans le pays bénéficiaire avec les membres de sa famille***

Si le CRJ se rend dans le pays partenaire avec ses effets personnels et/ou accompagné de membres de sa famille, les frais de voyage peuvent être compensés par une allocation de voyage annuelle destinée à couvrir les frais d'aller et retour avec un bagage enregistré pour le CRJ et chacun des membres de sa famille qui l'accompagnent. Le montant de cette allocation annuelle est établi selon la même méthode que celle indiquée pour l'allocation mensuelle.

Si le CRJ demande le remboursement des frais de déménagement et/ou la famille s'établit définitivement dans le pays bénéficiaire, lui-même et chaque membre de sa famille qui l'accompagne peuvent bénéficier d'une allocation annuelle couvrant les voyages aller-retour à destination du lieu de travail habituel. Le montant est versé pour la première fois lors du septième mois de la mission et tous les ans par la suite. Il ne sera pas versé pour la dernière partie de l'année précédant la fin de la mission.

Aux fins de la détermination des coûts éligibles au remboursement des frais de scolarité et de voyage, on entend par «enfant à charge», au sens de la législation de l'État membre concerné, l'enfant légitime, naturel ou adopté ou de celui de son conjoint, dont le lien avec le CRJ a été juridiquement établi et qui se rend avec lui dans le pays d'affectation. Cela s'applique également aux enfants pour lesquels une demande d'adoption a été déposée et une procédure d'adoption a été engagée.

Si le conjoint et/ou les enfants à charge accompagnent le CRJ mais renoncent à leur statut de résidents permanents par la suite, ils n'auront plus droit au remboursement des frais de scolarité et le CRJ ne pourra plus bénéficier d'une allocation de voyage mensuelle. Le CRJ doit donc prendre une décision définitive concernant le lieu de résidence de la famille avant de la notifier à l'administration contractante.

#### ***6.2.5.6 Déménagement des effets personnels du CRJ***

Les coûts afférents au déménagement de la totalité ou d'une partie des meubles et effets personnels du CRJ (y compris sa voiture) entre son lieu de travail habituel et le lieu de sa mission, au début et à la fin de celle-ci, peuvent être remboursés par le projet de jumelage sur

présentation d'une facture. Le remboursement sera basé sur les coûts réels et tiendra compte de la moins chère de trois offres soumises par des sociétés de déménagement.

En cas de remplacement du CRJ pendant la mise en œuvre d'un projet de jumelage pour des motifs autres que la force majeure (telle que définie à l'article 11.8 des conditions générales), les frais de déménagement du CRJ arrivant ne sont pas remboursés si le CRJ sortant a bénéficié d'un tel remboursement.

#### ***6.2.5.7 Formation au siège de la Commission***

L'équipe de coordination du jumelage organise régulièrement des formations à l'intention des CRJ au siège de la Commission à Bruxelles (voir le point 4.1.6.6). La formation fournit une présentation détaillée des règles et procédures de jumelage, des informations concrètes sur la mise en œuvre d'un projet et un aperçu des politiques de l'Union européenne pour les régions géographiques concernées. Idéalement, le CRJ devrait suivre la formation pendant la période comprise entre l'attribution du contrat de subvention de jumelage et la finalisation du plan de travail initial. Les invitations à suivre la formation sont envoyées par l'équipe de coordination du jumelage.

Les coûts relatifs à la participation à la formation (frais de voyage et per diem pour la Belgique) sont éligibles à un remboursement et peuvent être inscrits, avec les autres coûts budgétisés relatifs au CRJ, dans la rubrique budgétaire correspondante.

Le chef de projet du bénéficiaire ou l'homologue du CRJ peuvent assister à la formation avec le CRJ du même projet. Les coûts (frais de voyage et per diem pour la Belgique) peuvent être financés par le budget du projet (comme pour le CRJ). La participation du chef de projet du bénéficiaire ne peut être déléguée à une tierce personne, sauf à l'homologue du CRJ. La formation étant en principe dispensée en anglais et en français (interprétation simultanée fournie), les personnes qui ne maîtrisent aucune de ces langues devraient s'abstenir de participer.

La participation du chef de projet du bénéficiaire ou de l'homologue du CRJ doit être convenue avec le chef de projet de l'État membre, qui sera responsable des arrangements logistiques nécessaires à cette participation et qui inscrira les coûts correspondants dans le budget conformément aux mêmes dispositions que celles applicables au CRJ.

Les chefs de projet des États membres peuvent également assister à la formation s'ils le souhaitent, mais les coûts correspondants ne seront pas éligibles à un remboursement sur le budget du jumelage.

#### ***6.2.5.8. Frais de scolarité***

Lorsque le CRJ se rend dans son pays d'affectation accompagné d'enfants à charge, les frais de scolarité de ceux-ci peuvent être remboursés par le budget du projet à condition que l'enseignement dispensé satisfasse aux règles de la scolarité à temps plein dans le pays bénéficiaire ou, en l'absence de telles règles, représente au minimum 16 heures d'enseignement par semaine pendant une période minimale de trois mois consécutifs. Le remboursement sera effectué sur la base des coûts réels justifiés par une facture payée.

Les droits d'inscription, les frais d'examen, le transport entre le domicile et l'école lorsqu'il est assuré par cette dernière et figure dans les frais de scolarité et le coût des livres et des autres fournitures nécessaires pour participer aux cours obligatoires sont remboursés, tandis que les coûts liés au transport privé entre le domicile et l'école, à la cantine, aux uniformes,

ainsi qu'aux cours extrascolaires ou autres cours ou activités facultatifs et aux excursions scolaires non obligatoires ne sont pas éligibles et ne sont pas remboursés par le projet.

Les frais de scolarité sont remboursés dans la limite de 18 600 EUR par enfant et par année scolaire. Le remboursement s'effectue sur la base de factures détaillant les postes de frais justifiés, accompagnées d'un document dûment certifié par l'établissement d'enseignement en question indiquant les nom et prénom de chaque enfant, le montant exposé par enfant et la devise dans lequel les paiements ont été effectués, la date du paiement à l'établissement d'enseignement, l'année scolaire et la période concernée (mois, trimestre, semestre).

#### ***6.2.5.9 Autres dispositions relatives aux coûts associés au CRJ***

Si le CRJ contribue à l'une des activités du projet en dehors du lieu de sa mission, outre les frais de déplacement (voir le point 6.2.4), les frais d'hébergement peuvent également être remboursés sur présentation de pièces justificatives (factures). Aucune indemnité journalière supplémentaire ne sera versée.

Si le CRJ intervient exceptionnellement en tant qu'expert de courte durée dans un autre projet de jumelage ou lors d'une activité TAIEX (voir le point 4.1.6.5), l'indemnisation de base des coûts unitaires, des coûts salariaux, des allocations et le remboursement des coûts continue à être financé par le projet dans lequel il agit en tant que CRJ. Conformément aux annexes B et A7, les allocations de voyage et indemnités journalières sont versées par le projet de jumelage ou l'activité TAIEX concerné.

Les dépenses liées à la mise à disposition de l'équipement dont le CRJ a besoin dans le cadre de ses activités (bureaux, mobilier, ordinateur, téléphone, connexion internet, etc.) sont à la charge de l'administration hôte du pays bénéficiaire (voir le point 4.1.6).

#### **6.2.6 Activités dans le pays bénéficiaire**

Les principaux coûts des activités mises en œuvre dans le pays bénéficiaire sont ceux relatifs au transport et aux indemnités journalières des experts des États membres (voir ci-dessus).

L'administration bénéficiaire fournit gratuitement des locaux appropriés pour toutes les activités réalisées dans le pays bénéficiaire. Dans des cas justifiés, lorsqu'aucun local adéquat n'est disponible ou que le type d'activité prévu nécessite un environnement spécifique (laboratoires, centres de formation, etc.), les frais de location de locaux sont éligibles à un financement sur le budget du jumelage. Ces coûts doivent être spécifiés aux rubrique et sous-rubrique budgétaires adéquates.

Aucun coût relatif à la participation du personnel du bénéficiaire aux activités (ou à leur suivi) organisées dans le pays bénéficiaire ne peut être couvert par le projet de jumelage. L'administration bénéficiaire a l'obligation de faire en sorte que ses fonctionnaires puissent utilement participer à ces activités.

#### **6.2.7 Activités dans un État membre**

Si la majorité des activités d'un projet de jumelage doivent être réalisées dans le pays bénéficiaire, certaines activités peuvent, à titre exceptionnel et en cas de nécessité, avoir lieu dans un État membre.

Les activités organisées dans les États membres sont principalement des visites d'étude. Des stages et formations peuvent également être prévus, sur justification particulière. L'utilité d'organiser des activités dans un État membre plutôt que dans le pays bénéficiaire est toujours envisagée dans un souci d'efficacité, d'efficience et de bonne gestion financière et la

nécessité de ces activités pour l'obtention des résultats/produits obligatoires est dûment justifiée. Les mêmes critères s'appliquent à la détermination du nombre et du profil des fonctionnaires du bénéficiaire qui participeront à ces activités.

Les indemnités journalières (per diem) et les frais de déplacement des fonctionnaires ou agents du bénéficiaire participant aux activités organisées dans un État membre peuvent être couverts par le projet de jumelage conformément aux annexes B et A7.

Les États membres peuvent également proposer à certains fonctionnaires du bénéficiaire un nombre limité de places de stage au sein de leur propre administration, si ceux-ci sont jugés contribuer au renforcement des liens structurels entre les administrations prenant part au projet de jumelage. Les stages diffèrent des voyages d'étude non seulement par le nombre de participants et la durée, mais aussi au niveau de la méthodologie (suivre les homologues de l'État membre dans leurs tâches quotidiennes).

Pour les formations ou stages de plus de 28 jours, l'indemnité journalière est réduite de 50 % à partir du 28<sup>e</sup> jour conformément aux annexes B et A7.

Aucun coût relatif à la participation de fonctionnaires ou agents assimilés des États membres aux activités organisées dans un État membre ne pourra être remboursé séparément par le projet de jumelage. Ces coûts sont couverts par la compensation des coûts de soutien aux projets de jumelage (voir le point 6.2.14).

### **6.2.8 Traduction et interprétation**

Si l'administration bénéficiaire n'est pas en mesure de fournir les services de traduction et d'interprétation nécessaires à la mise en œuvre des activités en utilisant ses propres ressources, le coût de ces services peut être couvert par le budget du projet en tant qu'apport du secteur privé et inclus dans les rubrique et sous-rubrique budgétaires pertinentes. Ces coûts de traduction et d'interprétation seront inscrits au budget sur la base d'une facture justifiant les coûts réels et d'une procédure de passation de marché pour laquelle au moins trois offres auront été soumises.

Si le volume de traduction et/ou d'interprétation demandé dans le cadre d'un projet de jumelage risque d'être important, il peut être envisagé de recruter un assistant linguistique à temps complet ou partiel. Les dispositions relatives au recrutement de l'assistant du CRJ (voir le point 6.2.13) s'appliquent également au recrutement de l'assistant linguistique.

### **6.2.9 Apports du secteur privé**

#### *Sous-traitants du secteur privé*

Lorsqu'un État membre partenaire se trouve dans l'incapacité de mener une activité nécessaire à la mise en œuvre du projet de jumelage et fournit une attestation adéquate à cet effet, cette activité peut être sous-traitée. Cela pourrait concerner notamment la conception ou le développement de logiciels pour lesquels la participation d'un spécialiste du secteur privé serait essentielle à l'accomplissement du projet de jumelage.

Les États membres partenaires **ne sont pas autorisés à sous-traiter des activités essentielles** du projet de jumelage.

Tous les services à sous-traiter doivent figurer dans le budget du contrat de subvention de jumelage, qui doit mentionner clairement quelles autorités sont responsables de l'attribution et du paiement de ces postes. Les experts du secteur privé inclus dans le contrat de subvention de jumelage tel que décrit ci-dessus doivent être inscrits au budget en fonction de

leurs honoraires (factures) et ne sont pas éligibles à la compensation au titre des coûts de soutien aux projets de jumelage.

Les dispositions de la section «Remarques liminaires» de l'annexe A4 sont applicables. Le choix des sous-traitants du secteur privé doit respecter les règles et procédures décrites à l'annexe A4. Les apports du secteur privé ne peuvent excéder un plafond de 5 000 EUR par volet dans la rubrique budgétaire «Résultats/produits obligatoires». L'ensemble de ces coûts seront remboursés sur la base des coûts réellement engagés. Toutes les factures ainsi que les documents justificatifs relatifs à l'apport de sous-traitants privés doivent être conservés à des fins de vérification des dépenses et d'audit.

#### *Autres apports du secteur privé*

Alors qu'une grande partie des apports pour la mise en œuvre du plan de communication et de visibilité et/ou des services supplémentaires d'interprétation ou de traduction ou liés à la préparation et la présentation de rapports rentrera dans cette catégorie, les coûts de ces apports ne sont pas soumis aux plafonds fixés pour les apports du secteur privé. Les contrats relatifs à l'assistant ou aux assistants du CRJ conclus en vertu du point 1.1 b) de l'annexe B sont définis par un coût unitaire dans le contrat, conformément au point 2.2 de l'annexe B.

Tous les autres coûts liés aux apports du secteur privé seront remboursés sur la base des coûts réellement engagés.

#### **6.2.10 Équipements et fournitures**

Les projets de jumelage n'incluent pas l'achat d'équipements. Le bénéficiaire assume seul l'entière responsabilité de fournir l'équipement de bureau requis pour garantir des conditions de travail optimales pour le projet et, en particulier, pour le CRJ et son ou ses assistants.

Dans des cas exceptionnels et dûment justifiés, de petites fournitures essentielles (par exemple, petit matériel ou équipement de laboratoire) peuvent être éligibles à un remboursement, dans les limites du plafond global de 5 000 EUR prévu pour l'achat de biens (voir le point 6.2.1). Les biens achetés avec les fonds du projet deviennent la propriété du bénéficiaire à la fin du projet, pour autant qu'un certificat de transfert soit signé par les deux chefs de projet et que le ou les articles en question soient inscrits au registre des actifs du bénéficiaire. La sélection des fournisseurs doit se faire selon l'approche prévue pour les apports du secteur privé (voir le point 6.2.9). Les règles de nationalité et d'origine applicables au programme de l'Union européenne finançant le projet de jumelage s'appliquent.

#### **6.2.11 Réserve**

Une réserve pour besoins imprévus correspondant à maximum 2,5 % des coûts directs éligibles peut être prévue. Bien que de nombreux coûts éligibles d'un projet de jumelage soient inscrits au budget sous la forme de coûts unitaires ou de taux forfaitaires, les coûts remboursés sur présentation de justificatifs (factures) peuvent augmenter de manière inattendue et nécessiter la mobilisation de ressources supplémentaires.

L'augmentation des fonds alloués à la réserve ne peut être supérieure à 2,5 % des coûts directs éligibles du projet et ce poste du budget ne peut être renfloué avec des économies éventuelles résultant d'une sous-utilisation des fonds lors de la mise en œuvre d'activités. La réserve peut être utilisée pour financer la réalisation d'activités supplémentaires ou d'activités prolongées, pourvu que celles-ci soient nécessaires à l'obtention des résultats ou à leur pérennisation.

### **6.2.12 Rapport de vérification des dépenses**

Le rapport de vérification des dépenses (voir le point 5.5.4) est soumis en même temps que le rapport final du projet de jumelage. Il peut être soumis par une institution nationale de contrôle externe indépendant, par exemple la Cour des comptes, ou par un cabinet d'audit engagé par contrat pour réaliser cette tâche. Les coûts facturés par l'institution de contrôle à l'État membre sont éligibles au remboursement sur le budget du projet de jumelage.

Une fois les coûts simplifiés (tels que fixés dans le budget) évalués et approuvés par l'administration contractante, ils ne seront pas soumis à un contrôle ex post des données réelles sous-tendant les coûts. Par conséquent, les auditeurs ne devront pas vérifier les justificatifs lors du contrôle des coûts réellement engagés, mais vérifieront l'application correcte de la méthode et de la formule de calcul des coûts sur la base des apports correspondants et des informations quantitatives et qualitatives pertinentes.

Les bénéficiaires doivent tenir un registre approprié et conserver les documents pertinents pour pouvoir démontrer que les coûts sont déclarés conformément à la méthode et à la formule convenues et que les conditions qualitatives et quantitatives ont été respectées.

Si une vérification ou un contrôle révèle que les méthodes de calcul utilisées par le ou les bénéficiaires ou leur(s) entité(s) affiliée(s) pour déterminer les coûts unitaires, les montants forfaitaires ou les financements à taux forfaitaire ne sont pas conformes aux conditions pertinentes ou aux informations factuelles (par exemple, les événements censés être à l'origine des coûts n'ont pas eu lieu), l'administration contractante peut décider que ces coûts ne sont pas éligibles et procéder à un recouvrement à hauteur du montant des options de coûts simplifiés utilisées.

### **6.2.13 Le ou les assistants du CRJ**

Généralement, un CRJ est aidé par un (ou exceptionnellement plusieurs, si cela est justifié par des besoins spécifiques, voir le point 4.1.6.10) assistant linguistique ou administratif à temps plein, ou par un assistant qui remplit à la fois le rôle d'assistant linguistique et administratif. La rémunération mensuelle de ces assistants sera portée au budget en tant que coûts unitaires mensuels, conformément aux annexes B et A7, sur la base de la valeur du contrat signé divisée par le nombre de mois que dure le contrat de subvention de jumelage. Les contrats sont conclus à la suite d'une procédure de passation de marchés et établis au cas par cas.

Les procédures de sélection et d'attribution suivent les dispositions arrêtées à l'annexe A4 du contrat de subvention de jumelage. Trois candidats au minimum doivent être évalués/interviewés.

Comme pour toute prestation effectuée par le bénéficiaire, les coûts afférents aux assistants mis à la disposition du CRJ au début de la mise en œuvre du projet (voir le point 4.2.6) ne peuvent être couverts par le budget du jumelage. De même, si l'assistant du CRJ est détaché par le bénéficiaire, les coûts correspondants ne sont pas éligibles à un financement au titre du projet.

### **6.2.14 Compensation des coûts de soutien aux projets de jumelage**

L'administration de l'État membre est indemnisée pour les heures de travail que les membres de son personnel ne pourront effectuer mais pour lesquelles ils sont rémunérés. Un taux forfaitaire applicable à ces coûts, définis aux annexes B et A7, sera utilisé pour indemniser l'État membre des autres coûts éligibles exposés dans le cadre de sa participation à un projet

de jumelage, sur la base des jours de travail effectués par les fonctionnaires ou les agents assimilés dans le pays bénéficiaire. Le taux forfaitaire est défini dans les coûts de soutien aux projets de jumelage.

#### **6.2.15 Taux forfaitaire pour les autres coûts indirects**

Les autres coûts indirects, identifiés aux annexes B et A7, sont compensés au moyen d'un pourcentage fixe limité à 6 % du total des coûts directs éligibles de l'action.

#### **6.2.16 Gestion des coûts de soutien aux projets de jumelage et du taux forfaitaire pour les coûts indirects**

Lorsqu'un projet de jumelage est mis en œuvre par un consortium, l'État membre principal transfère à l'État membre ou aux États membres juniors une partie de la compensation des coûts de soutien aux projets de jumelage et des coûts indirects proportionnellement à leur participation aux travaux exécutés dans le pays bénéficiaire. L'État membre principal peut garder une proportion raisonnable des compensations pour couvrir les tâches et coûts supplémentaires liés à son rôle de direction. Afin d'éviter d'éventuels malentendus entre les partenaires du consortium, l'accord de consortium (voir le point 5.4.2) devrait définir les modalités claires et précises du partage de ces compensations. Les membres du consortium élaborent cet accord de façon indépendante sans aucun conseil ni interférence de l'administration contractante, de l'administration bénéficiaire ou des services de la Commission.

## Section 7: la gestion et le contrôle financiers

### 7.1 Remarques spécifiques relatives à l'instrument de jumelage

Tous les aspects réglementant les flux financiers entre les parties contractantes sont définis dans les documents contractuels, en particulier les conditions générales et les conditions particulières.

Si, en règle générale, l'organisme payeur dans les projets de jumelage est l'administration contractante, d'autres accords locaux conclus entre l'UE et le bénéficiaire peuvent donner à la délégation de l'UE le rôle d'organisme payeur, également en gestion indirecte.

Les procédures de paiement respectent les dispositions des conditions générales. L'option 2 de l'article 15.1 est suivie en cas de jumelage standard et l'option 1 en cas de jumelage léger. Des procédures spécifiques de paiement applicables aux jumelages légers sont présentées au point 8.5.

Les paiements sont toujours réalisés par l'entité de l'État membre signant le contrat de subvention de jumelage, sauf disposition contraire dans ledit contrat. Le CRJ est responsable de la gestion financière journalière de ses allocations personnelles et de ses relevés de dépenses. Le CP de l'État membre doit intégrer le rapport du CRJ dans l'état financier du projet qu'il soumet chaque trimestre au comité de pilotage du projet. Il doit arrêter dès le départ le format du rapport financier et instruire le CRJ en conséquence, afin que celui-ci livre les rapports sous une forme compatible avec l'état financier du projet.

À l'exception du versement du premier préfinancement, déclenché par la notification de la signature du contrat de subvention de jumelage, tous les paiements nécessitent la présentation d'une demande de paiement. Le formulaire est joint à l'annexe A5 du contrat de subvention de jumelage et doit porter la signature originale du CP de l'État membre. Les paiements sont effectués dans le délai maximal fixé dans le contrat de subvention de jumelage conformément à l'article 15.4 des conditions générales, sauf mention contraire dans les conditions particulières.

Conformément à l'article 17.3 des conditions générales du contrat, qui reflète l'article 125, paragraphe 4, du règlement financier, une subvention de jumelage ne peut générer des profits. Les coûts unitaires et taux forfaitaires utilisés dans le cadre du jumelage ont été fixés selon une méthodologie déterminée en appliquant le principe de non-profit. Les autres coûts sont basés sur les coûts réellement engagés.

### 7.2 Pièces justificatives à l'appui des demandes de paiement

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

Le bénéficiaire et l'État membre devront conserver ces preuves pendant cinq ans à compter du dernier paiement effectué au titre du contrat de subvention de jumelage. Ces preuves doivent comprendre des documents concernant les recettes et les dépenses ainsi que tout inventaire nécessaire à la vérification des pièces justificatives, en particulier les certificats de mission (qui doivent être élaborés conformément au modèle fourni à l'annexe C10 du présent manuel de jumelage), les factures, les reçus et tout autre justificatif des dépenses basées sur les coûts réels. En ce qui concerne les coûts unitaires, des preuves de l'activité ou de l'événement dans le cadre duquel les dépenses sont engagées doivent être conservées à des fins de contrôle. Le non-respect de cette obligation constituera une violation des obligations et entraînera la résiliation du financement de l'UE ou justifiera le remboursement à la Commission d'une partie ou de la totalité des fonds.

En ce qui concerne les coûts unitaires ou taux forfaitaires, tels qu'inclus à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage, les coûts réels sur la base desquels les coûts unitaires et/ou les taux forfaitaires ont été fixés ne sont pas vérifiés (voir également le point 6.2.12).

Sans préjudice des droits et obligations de la Cour des comptes européenne (CCE)<sup>10</sup>, l'Office européen de lutte antifraude (OLAF)<sup>11</sup>, les autres services de la Commission, les représentants de l'ECFC/UGP ou d'autres institutions autorisées du bénéficiaire sont habilités à contrôler et à vérifier, en temps opportun, pendant et après la mise en œuvre du contrat de subvention de jumelage, les registres et les comptes relatifs à cette mise en œuvre et à en prendre des copies.

Dans le cas de contrôles techniques et financiers, sur pièce ou sur place, le personnel de la Commission européenne, l'OLAF, la CCE ou des personnes extérieures autorisées par la Commission doivent toujours avoir un droit d'accès approprié aux informations, sur papier ou sous forme électronique. Cette obligation vise à garantir l'accessibilité des documents au cours de la période stipulée (cinq ans), quel que soit leur format.

## 7.3 Vérifications

Au cours de la mise en œuvre d'un projet de jumelage, tant le projet lui-même que sa gestion peuvent faire l'objet de vérifications ponctuelles sur demande des services de la Commission, de l'OLAF ou de la CCE.

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

Le bénéficiaire et l'État membre accepteront que la Commission européenne, l'OLAF et la CCE contrôlent, sur pièce ou sur place, la mise en œuvre du projet et réalisent un audit complet, si nécessaire, sur la base de pièces justificatives des comptes, des documents comptables et de tout autre document relatif au financement de l'action. Ces inspections peuvent avoir lieu jusqu'à cinq ans après le paiement du solde. Ces procédures respectent les dispositions de l'article 16 des conditions générales (annexe A2 du contrat de subvention de jumelage).

---

<sup>10</sup> La Cour des comptes européenne (CCE) est indépendante de la Commission. Elle a pour mission de vérifier les dépenses de l'Union européenne sur le plan de leur conformité avec les dispositions et principes juridiques, du respect du principe de saine gestion financière et de la réalisation des objectifs.

<sup>11</sup> L'Office européen de lutte antifraude (OLAF) est un service de la Commission ayant pour mission de combattre la fraude, la corruption et toute autre activité illégale, y compris au sein des institutions européennes. L'OLAF accomplit sa mission en menant des enquêtes internes et externes en toute indépendance.



## Section 8: les procédures spécifiques au jumelage léger

### 8.1 Définition du jumelage léger

Le jumelage léger est un format de fourniture de l'aide qui, bien qu'il soit de moindre envergure, repose sur le même principe fondamental que le jumelage standard. Il est axé sur la coopération en partenariat entre les administrations publiques des États membres et des bénéficiaires et vise à atteindre des résultats spécifiques définis conjointement avec la Commission. Toutes les dispositions relatives à la mise en œuvre des projets de jumelage standard, décrites aux sections 1 à 7 du présent manuel de jumelage, s'appliquent également mutatis mutandis au jumelage léger. La présente section fournit des orientations sur les procédures relatives au jumelage léger, qui diffèrent de celles applicables au jumelage standard.

Le jumelage léger peut être utilisé pour traiter toute question institutionnelle dont la portée est plus limitée que dans le cas d'un jumelage standard. Le scénario le plus probable est la mise en œuvre d'une mesure spécifique plutôt qu'une aide à la réforme du cadre général ou juridique. Toutefois, les projets de jumelage léger ne devraient pas être utilisés pour compléter des projets de jumelage standard, qui sont autonomes et doivent produire leurs propres résultats/produits obligatoires.

Le montant maximal d'une subvention finançant un projet de jumelage léger s'élève à 250 000 EUR et la période de mise en œuvre ne peut excéder huit mois (possibilité de prolongation jusqu'à dix mois dans des cas exceptionnels). Comme pour le jumelage standard, la période de mise en œuvre est complétée par une période de rapport de trois mois (voir l'article 2 des conditions générales du contrat de subvention de jumelage).

Outre les limites sur le plan du budget et de la durée, quatre autres éléments principaux distinguent le jumelage léger du jumelage standard:

- il n'y a pas de conseiller résident de jumelage (CRJ);
- les États membres doivent soumettre leur proposition de manière individuelle (pas de consortium autorisé);
- le plan de travail détaillé couvrant l'entièreté de la période de mise en œuvre (d'une durée maximale de huit mois) doit être inclus dans la proposition soumise par l'État membre;
- 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.

### 8.2 La fiche de projet de jumelage léger

L'État membre doit être en mesure d'élaborer un plan de travail détaillé pour la mise en œuvre immédiate de la totalité du projet de jumelage léger sur la base de la fiche de projet. Il est donc nécessaire que cette fiche, outre toutes les données et informations mentionnées au point 2.1.1, fournisse également des indications concrètes sur la manière dont le plan de travail devrait être élaboré, le programme d'activités suggéré, le profil des experts de courte

durée et les cibles et indicateurs qui devraient être utilisés pour assurer l'obtention en temps opportun des résultats/produits obligatoires.

Avant la diffusion aux PCN des États membres, la fiche de projet de jumelage léger doit être soumise à la procédure relative au groupe interservices de jumelage (voir le point 2.1.2). La fiche est jointe à l'annexe A1 du contrat de subvention de jumelage léger en tant que document de travail.

## 8.3 Propositions des États membres et sélection de l'État membre

### 8.3.1 Propositions des États membres

Les États membres ont six semaines pour préparer leur proposition de projet de jumelage léger. Comme pour le jumelage standard, l'administration contractante peut envisager de fixer un délai plus long, en particulier pour tenir compte de périodes de vacances, ou un délai plus court, en particulier si la durée et/ou le budget prévus du projet sont inférieurs au maximum autorisé.

Contrairement à une proposition de jumelage standard, une proposition de projet de jumelage léger doit contenir un plan de travail finalisé présentant l'ensemble des activités de manière détaillée, notamment l'objectif spécifique, le contenu, la durée, l'enchaînement, les indicateurs, etc. Le chef de projet chargé de la coordination de la contribution de l'État membre et les experts de courte durée associés au projet doivent être identifiés et leur CV joint. Le CP peut être l'un des experts de courte durée. La proposition de l'État membre doit également contenir une ventilation du budget par activité, sur la base des taux forfaitaires, des coûts unitaires et des dépenses pouvant être remboursées.

Le plan de travail inclus dans la proposition de l'État membre sélectionné doit être joint à l'annexe A1 du contrat de subvention de jumelage léger en tant que document de travail et être accompagné de la fiche de projet. La ventilation du budget doit être jointe à l'annexe A3 du contrat de subvention de jumelage léger en tant que document de travail. Les valeurs correspondant aux taux forfaitaires, aux coûts unitaires et aux montants forfaitaires applicables au projet conformément aux annexes B et A7 sont indiquées à l'annexe A3.

Bien que les États membres doivent soumettre une proposition individuelle et que les consortiums ne soient pas autorisés, des experts provenant d'un autre État membre peuvent être inclus dans le plan de travail. Dans ce cas, ils contribuent au projet sous l'autorité et la responsabilité du chef de projet de l'État membre.

### 8.3.2 Procédure de sélection

La sélection de l'État membre repose exclusivement sur les propositions écrites. Après réception et vérification administrative des propositions (voir le point 2.4.2.1) et leur évaluation préliminaire (voir le point 2.4.2.2), l'administration contractante convoque et préside une réunion de sélection à laquelle est invité le CP du bénéficiaire, tout fonctionnaire de l'administration contractante à même de contribuer à une évaluation technique complète et la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante et si cela est approprié). Le PCN du bénéficiaire peut également être invité. La réunion de sélection a lieu au plus tard deux semaines après la date limite de soumission des propositions.

Immédiatement après réception des propositions écrites, les représentants de l'administration bénéficiaire participant à la procédure de sélection sont informés que des copies imprimées sont disponibles pour examen. Les propositions ne peuvent être consultées en dehors des locaux de l'administration contractante.

Comme pour le jumelage standard, l'avis de l'administration bénéficiaire, qu'elle émet en tenant compte du principe de propriété, est essentiel dans l'évaluation des propositions et la décision doit être prise par consensus par le comité de sélection. Conformément au point 1.1, la délégation de l'UE peut interrompre la procédure à tout moment.

L'administration contractante notifie les résultats de la réunion de sélection aux États membres ayant soumis les propositions au plus tard deux semaines après la clôture de la réunion. La notification à l'État membre sélectionné (voir le point 2.4.3) indique également la date de début de la mise en œuvre, qui coïncide en principe avec le début de la première activité.

## 8.4 Contrat et mise en œuvre

Un contrat de subvention de jumelage léger comporte les mêmes annexes que le contrat de subvention de jumelage standard (voir la section 3). Le modèle de contrat de subvention de jumelage léger joint au présent manuel indique les dispositions spécifiques au jumelage léger. Étant donné que le jumelage léger n'autorise pas la création de consortiums d'États membres, il n'y a pas d'annexe A8.

L'administration bénéficiaire doit mettre gratuitement les bureaux et les équipements nécessaires à la disposition des experts de l'État membre. Il s'agira de la contribution du bénéficiaire au projet de jumelage.

## 8.5 Établissement de rapports et paiements

Le CP de l'État membre soumet à l'administration contractante un rapport de démarrage couvrant les deux premiers mois de mise en œuvre du contrat de jumelage léger (soumis au cours du troisième mois) ainsi qu'un rapport final.

Les rapports doivent être évalués et contresignés par l'administration bénéficiaire qui peut formuler des remarques supplémentaires. Les modèles de rapports sont les mêmes que pour les projets de jumelage standard. Les rapports doivent être transmis de la façon décrite au point 5.5 du présent manuel de jumelage.

Les paiements sont effectués selon l'option 1 de l'article 15.1 des conditions générales et conformément aux dispositions du contrat de subvention de jumelage léger. Ils sont effectués conformément à la procédure standard applicable au jumelage standard (voir le point 7.2) à la fin du contrat de subvention de jumelage léger sur présentation, par l'État membre, du rapport final et de la demande de paiement final dans un délai maximal d'un mois après la fin du projet.

Les dispositions du point 7.1 relatives à la délégation de la réception des paiements à d'autres entités s'appliquent.

## 8.6 Modification du plan de travail du jumelage léger

Si nécessaire, les deux chefs de projet peuvent convenir d'adapter le plan de travail durant la période de mise en œuvre. Ils préparent et signent alors une lettre d'accompagnement (voir l'annexe C13) qui présente clairement les motifs et le contenu des modifications. Le CP de l'État membre veille à ce qu'une copie sur support papier ou électronique de la lettre d'accompagnement signée soit transmise à l'administration contractante et à la délégation de l'UE (lorsque celle-ci n'est pas l'administration contractante) le jour de la signature. Les modifications prennent effet le jour même.