



Commission  
Européenne

# TAIEX et jumelage 2017

## Faits marquants



### *Chers défenseurs du renforcement des institutions,*

*En 2017, TAIEX<sup>1</sup> et l'instrument de jumelage se sont avérés faire partie des instruments de soutien politique les plus efficaces dont disposait la Commission dans les pays voisins de l'Union européenne (UE). Ces deux instruments ont confirmé leur pleine maturité non seulement en fournissant un soutien technique, mais aussi en favorisant le changement des politiques et en contribuant à la stabilité, à la sécurité et à la croissance de nos voisins. Grâce aux plus de 1 120 activités organisées dans le cadre de TAIEX et aux 238 projets de jumelage menés en 2017, nous avons aidé nos pays partenaires à renforcer leurs institutions, à mettre en place des normes plus strictes en matière de démocratie et de respect des droits de l'homme, à progresser vers une économie plus compétitive et axée sur l'innovation et à favoriser le développement d'une société civile plus dynamique. Le lancement du tout premier projet de jumelage avec la Banque nationale de Biélorussie, le premier atelier régional jamais organisé sur la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent dans la région du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord, ainsi que les missions d'évaluation par les pairs de TAIEX sur la corruption à haut niveau, la criminalité organisée et la criminalité financière dans les Balkans occidentaux, ne sont que quelques exemples des nombreuses réalisations marquantes de l'année dernière. Les missions d'évaluation, en particulier, ont montré en quoi l'approche entre pairs pouvait contribuer à établir un processus de réforme crédible et fondé sur des données probantes chez les candidats et candidats potentiels à l'adhésion à l'Union européenne. Je suis convaincu que ces deux instruments continueront de jouer un rôle décisif dans la mise en œuvre prochaine de la stratégie adoptée en février 2018 pour les Balkans occidentaux. L'année 2017 a également été marquée par la mise en application du nouvel instrument de jumelage simplifié. Cette nouvelle version représente la modernisation la plus importante de cet outil depuis son lancement. Cet instrument, qui a célébré son vingtième anniversaire début 2018, permet de mieux cibler le soutien aux priorités de l'UE dans les régions voisines grâce à une meilleure visibilité et une communication stratégique plus efficace. Je suis persuadé que, grâce à votre appui et votre intérêt constants, TAIEX et l'instrument de jumelage seront encore plus bénéfiques à nos pays partenaires en 2018 et qu'ils leur permettront d'intensifier leurs relations avec l'UE.*

Johannes Hahn, Commissaire européen à la politique de voisinage et aux négociations d'élargissement

## TAIEX et jumelage, des instruments au service des priorités stratégiques de l'UE

L'une des façons les plus efficaces d'aider nos voisins à affronter les défis d'aujourd'hui est de soutenir leurs administrations publiques dans les efforts quotidiens qu'ils déploient pour que leurs citoyens bénéficient de meilleures conditions de vie. Il est essentiel, sur le long terme, qu'ils s'approprient les résultats du soutien fourni pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes à l'origine de l'instabilité et de l'insécurité dans la région méditerranéenne et à l'Est. L'approche entre pairs, qui caractérise TAIEX et l'instrument de jumelage, vise à atteindre ces objectifs en partageant l'expertise du secteur public entre l'UE et ses pays partenaires. À titre d'exemple, un projet de jumelage récemment conclu sur les mesures sanitaires et phytosanitaires en Ukraine, mis en œuvre par l'administration publique lituanienne, a permis au pays de respecter ses engagements au titre de l'accord d'association UE-Ukraine. Un autre projet, mené en Moldavie, a contribué à la réalisation de l'un des objectifs du partenariat oriental à l'horizon 2020 en aidant la Banque nationale à mettre en place un système bancaire plus solide, plus viable et plus stable. Un atelier TAIEX organisé récemment a aidé la Tunisie à mettre en place un système de formation en ligne fiable pour son administration. Une série de missions d'évaluation par les pairs est toujours en cours en Bosnie Herzégovine, au Monténégro, en Serbie, dans l'Ancienne République yougoslave de Macédoine et au Kosovo\* en vue d'évaluer la situation actuelle dans ces régions et leur manière de mener des enquêtes et des poursuites dans les cas de corruption de haut niveau, de criminalité financière et de criminalité organisée.



<sup>1</sup> TAIEX est l'instrument d'assistance technique et d'échange d'informations.

\* 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.

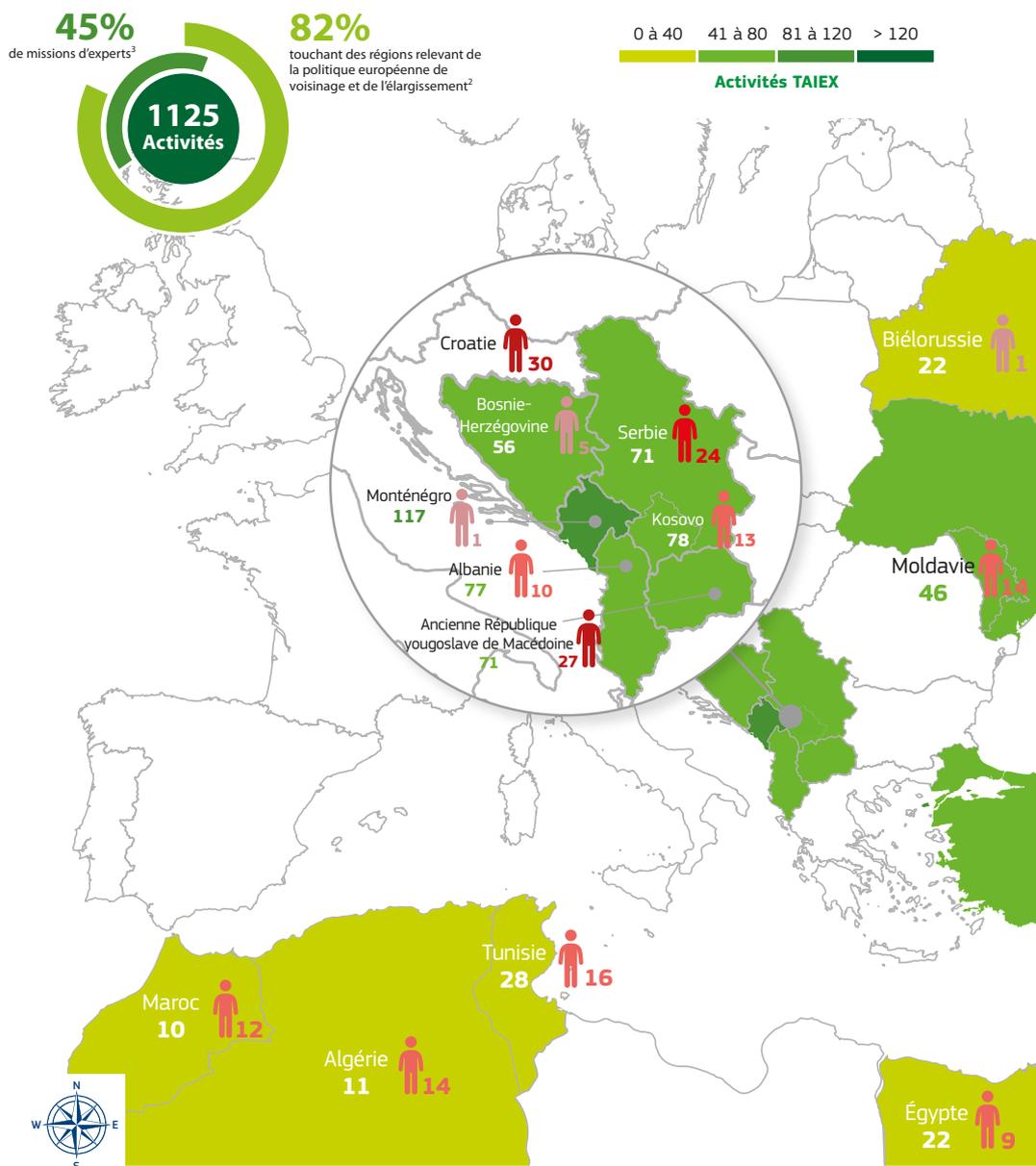
# Activités TAIEX en 2017

## TAIEX en bref

- Il s'agit d'une assistance technique entre pairs et d'un soutien des politiques fournis par les États membres de l'UE aux pays voisins<sup>2</sup>.
- Il s'adresse aux administrations publiques centrales, aux autorités policières et judiciaires, aux parlements et à leurs fonctionnaires, aux partenaires sociaux, aux syndicats et aux organisations patronales.
- Il fournit trois principaux types d'activités à court terme: des visites d'étude, des missions d'experts, des ateliers (destinés à un ou plusieurs bénéficiaires).
- Il est financé par le budget de l'UE et géré par la Commission européenne.
- Il peut être axé sur la demande des bénéficiaires (« TAIEX classique ») ou de l'UE (« TAIEX stratégique »).
- Il rassemble les profils d'experts publics dans sa base de données.

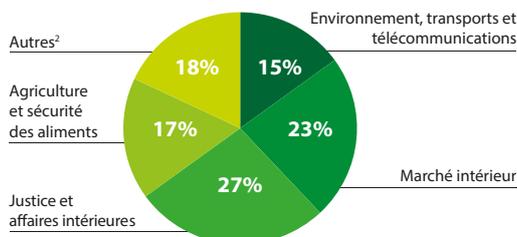
En 2017, en moyenne, chaque semaine, 50 experts TAIEX ont partagé leur connaissance avec plus de 400 participants des administrations publiques bénéficiaires, au cours d'environ 22 activités. Environ la moitié des activités en 2017 ont profité aux candidats et candidats potentiels à l'adhésion à l'Union européenne. Le Monténégro, le Kosovo et l'Albanie étaient en tête de liste, suivis de près par la Serbie et l'Ancienne République yougoslave de Macédoine. Et la part des activités TAIEX dans les régions du voisinage a continué à croître. Une augmentation de 13% a été enregistrée dans les pays voisins méridionaux, en particulier le Liban, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie (qui ont enregistré le plus d'activités dans la région) et la Palestine\*\* (qui a enregistré la variation en pourcentage la plus importante, +367%). TAIEX a aussi intensifié ses efforts auprès des pays voisins orientaux de l'UE: une augmentation des activités a été constatée en Azerbaïdjan (+84%), en Arménie (+38%) et en Biélorussie (+10%). Après un pic d'assistance en 2015 et 2016, les activités TAIEX ont quelque peu diminué en Ukraine, qui restent toujours en tête des pays de la région en ce qui concerne le nombre d'activités menées, suivi de la Moldavie.

## TAIEX en chiffres pour 2017



Les divergences éventuelles par rapport aux données publiées précédemment peuvent s'expliquer par l'introduction d'un système de statistiques plus précis.

### Dans quels domaines d'action?



**2624 experts**



**99,8%**

des participants ayant qualifié les experts TAIEX d'« excellents » ou de « bons » en 2017.



**21199 participants**



TAIEX nous a donné une occasion unique de nous inspirer des bonnes pratiques de l'UE et d'enrichir nos capacités professionnelles auprès de nos pairs des Balkans occidentaux. Nous avons appris, grâce à l'expérience inestimable des experts TAIEX, comment faire face à certains des enjeux les plus épineux en matière de soutien aux petites et moyennes entreprises et nous avons rapporté chez nous de nombreuses idées concrètes à mettre en pratique.

Zdravko Ilic, participant à une série d'activités de soutien dans le cadre du forum d'investissement de la chambre de commerce des Balkans occidentaux sur les marchés publics.

<sup>2</sup> Outre les régions relevant de l'élargissement et de la politique européenne de voisinage, TAIEX fournit aussi une assistance à la communauté chypriote turque, aux États membres de l'UE dans le cadre d'une coopération spécifique avec d'autres services de la Commission ainsi qu'à des pays du monde relevant de l'instrument de partenariat de l'UE.

<sup>3</sup> 27% des activités étaient des visites d'étude, 24% des ateliers et 4% consistaient en du télétravail («work from home») et des processus d'examen analytique (screening).

\*\* 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.

# Activités de jumelage en 2017

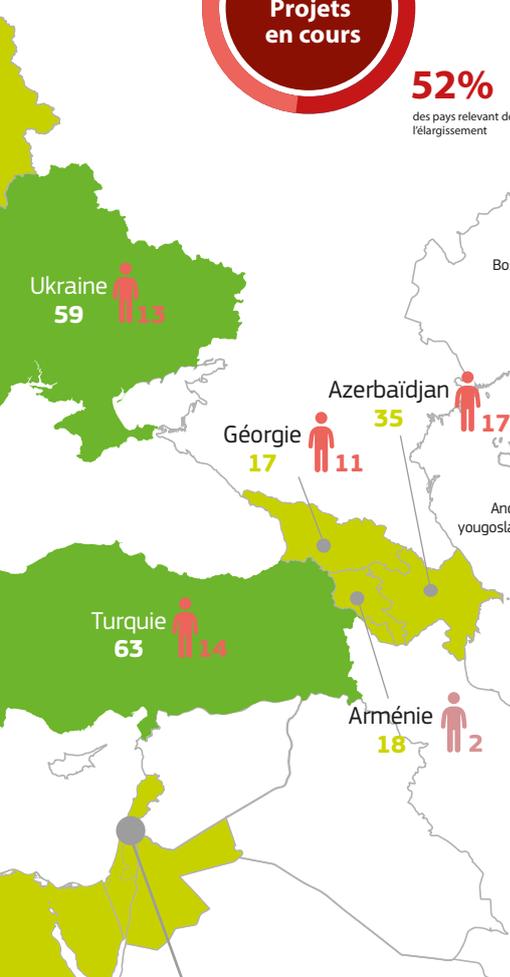
## Jumelage en chiffres pour 2017



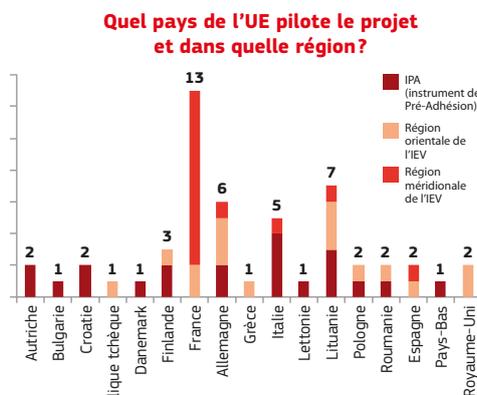
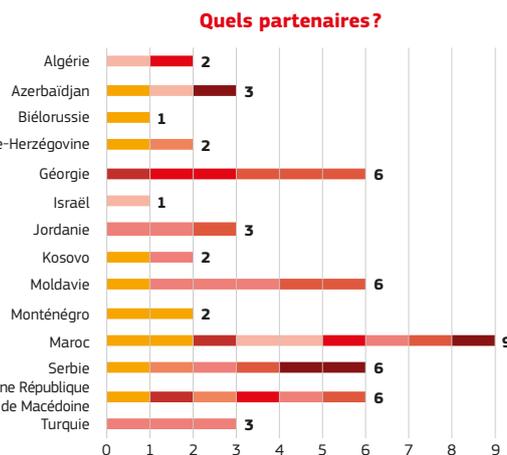
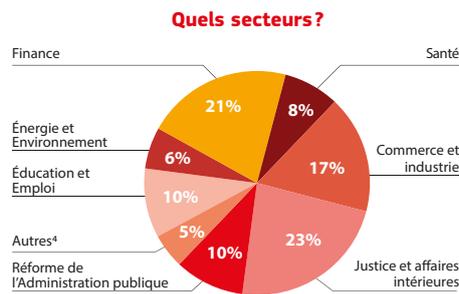
**48%**  
des pays relevant de la politique européenne de voisinage



**52%**  
des pays relevant de l'élargissement



## 52 nouveaux projets attribués



## Jumelage en bref

- Il s'agit d'un instrument européen pour la coopération institutionnelle entre les administrations publiques des États membres de l'UE et celles des pays partenaires ou bénéficiaires.
- Il regroupe les compétences du secteur public dans le but d'obtenir des résultats opérationnels concrets et obligatoires au moyen d'activités entre pairs.
- Il est financé par le budget de l'UE et mis en œuvre conjointement par les États membres de l'UE et les partenaires.
- Il est axé sur les politiques.
- Il s'appuie sur un réseau de points de contact nationaux des États membres de l'UE, sur les administrations des pays partenaires et sur des délégations ou des bureaux de l'UE.

En 2017, 238 projets de jumelage étaient en cours, répartis équitablement entre les régions relevant de l'élargissement (IAP) et de la politique européenne de voisinage (IEV). Sur les 52 nouveaux projets financés en 2017, 40% soutenaient l'IAP tandis que 60% ciblaient l'IEV. Dans la région concernée par l'élargissement, le pays qui a dirigé le plus de projets est l'Italie; la Serbie et l'Ancienne République yougoslave de Macédoine ont été à l'origine de la plupart des nouveaux projets; la finance, la justice et les affaires intérieures étant les principaux domaines d'action. Parmi les pays voisins orientaux de l'UE, l'Allemagne et la Lituanie étaient les plus fréquemment sollicités; la Géorgie et la Moldavie ont recouru le plus souvent au jumelage le commerce et l'industrie représentent les principaux secteurs. Dans le voisinage méridional, la France arrivait le plus souvent en tête et le Maroc a entamé le plus grand nombre de nouveaux projets; l'éducation et l'emploi étaient les secteurs dominants.

## Comment fonctionne le jumelage?

Lorsqu'un pays partenaire décide, en consultation avec l'UE, qu'un jumelage peut apporter des avantages à ses processus de réforme et de modernisation, un projet est programmé et un appel à propositions est lancé dans l'ensemble des États membres de l'UE par l'intermédiaire des points de contact nationaux. Après avoir reçu les propositions, un comité de sélection attribue le projet à un seul État membre ou à un consortium d'États membres. Deux chefs de projets, un conseiller résident de jumelage (CRJ) et son homologue, sont chargés de mettre en œuvre le projet. Le CRJ est détaché auprès de l'institution partenaire pour toute la durée du projet (qui est d'au moins 12 mois). Il n'y a pas de CRJ dans les projets de « jumelage léger » (dont la durée maximale est de 10 mois), qui ciblent généralement des zones plus limitées, répondant aux besoins constatés dans le cadre du dialogue politique. Les projets de jumelage sont examinés 6 à 12 mois après leur mise en œuvre, afin d'évaluer la viabilité des résultats.

Grâce au soutien de notre homologue lituanien, le projet de jumelage visant à aider l'Ukraine à honorer ses engagements en matière sanitaire et phytosanitaire au titre de l'accord d'association UE Ukraine a été une grande réussite. Il a permis de préparer le terrain pour l'élaboration de 55 actes législatifs sur la santé et le bien-être des animaux, le transport et l'abattage des animaux, le classement et l'utilisation des sous produits animaux. Onze d'entre eux étaient liés au volet commercial de l'accord d'association. Les spécialistes de laboratoires ukrainiens ont également pu développer leurs compétences en ce qui concerne la détection de résidus dans les produits alimentaires d'origine animale, améliorant ainsi leur capacité à mieux garantir la sécurité alimentaire et à préparer l'accréditation de ces laboratoires.

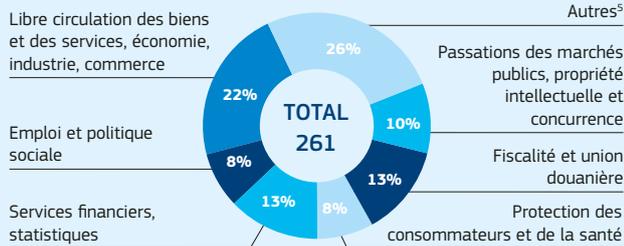
Olena Kuriata, Service national de l'Ukraine pour la sécurité alimentaire et la protection des consommateurs

<sup>4</sup> La catégorie « Autres » comprend les secteurs suivants: statistiques et agriculture.

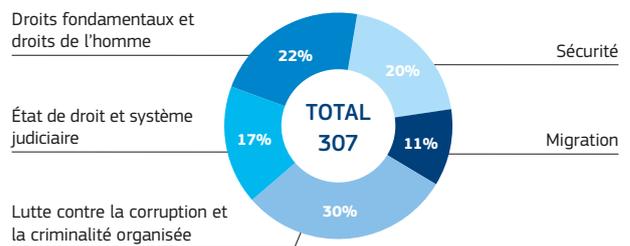
# TAIEX 2017 en détail

## Activités TAIEX par secteur

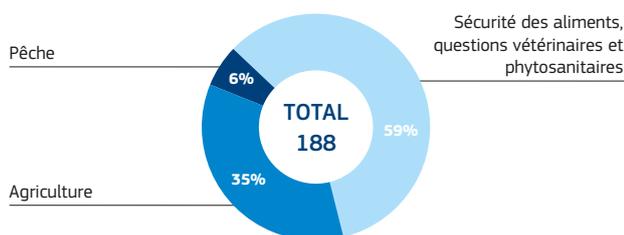
### Marché intérieur



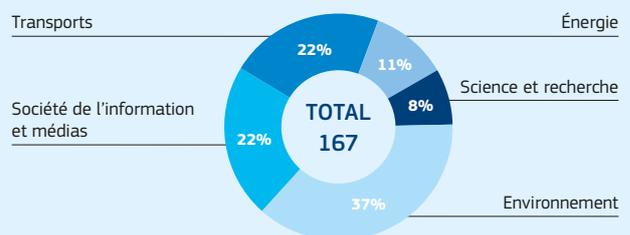
### Justice et affaires intérieures



### Agriculture et sécurité des aliments



### Environnement, transports et télécommunications



## TAIEX stratégique, un outil de planification des politiques

Créé à l'origine comme un instrument fondé sur la demande, « TAIEX classique » consiste en une approche ascendante qui privilégie l'appropriation par le bénéficiaire et constitue un levier qui agit en amont des réformes. Depuis 2016, les services de la Commission peuvent également demander l'assistance de TAIEX et exploiter son potentiel d'outil de planification des politiques afin de prévoir et de planifier des activités au soutien des objectifs d'une politique donnée; il s'agit de « TAIEX stratégique ». Il offre une assistance plus ciblée en vue de soutenir directement les efforts de réforme opérationnelle et de promouvoir une plus grande synergie avec les priorités politiques de l'UE. En 2017, TAIEX stratégique a rencontré beaucoup de succès, notamment en soutenant les programmes de réforme économique dans les Balkans occidentaux, en mettant en

œuvre une partie de l'accord de libre-échange approfondi et complet en Ukraine, en contribuant à la bonne gouvernance dans les pays du partenariat oriental, ainsi qu'en s'attaquant aux problèmes de sécurité dans le voisinage méridional de l'UE. Un exemple de ce dernier cas de figure est l'assistance fournie à la Jordanie et au Liban, tous deux considérés comme des partenaires essentiels dans le plan d'action de l'UE, contre le trafic et l'utilisation illicite d'armes à feu et d'explosifs et dans le cycle politique de l'UE pour la période 2014-2017. En outre, les activités ont repris en Libye, conformément à l'exercice de coordination renouvelé de l'UE, au travers des réunions interministérielles entre l'UE et la Libye. Des efforts constants ont de plus permis de soutenir la Tunisie dans la réforme de son administration publique.

« TAIEX est l'instrument idéal pour aider les pays à se mettre en conformité avec les normes européennes. Lors de mes missions en Albanie et en Serbie, j'ai rejoint une équipe mixte d'experts soigneusement sélectionnés travaillant à satisfaire différents besoins de façon homogène. L'expérience des collègues TAIEX dans la gestion de discussions complexes a eu un effet positif et a permis d'axer les activités sur les résultats. Grâce à son approche simple, souple et efficace, TAIEX peut assurément apporter une valeur ajoutée au processus de réforme dans les Balkans occidentaux.

Martina Spreitzer-Kropiunik, juge autrichienne, à propos d'une série de missions d'évaluation par les pairs de TAIEX menées dans les Balkans occidentaux.



## ♀♂ Soutenir l'égalité hommes-femmes

L'UE est déterminée à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, y compris l'autonomisation des femmes et des jeunes filles, ainsi que l'éradication de toutes formes de violence fondée sur le genre. En 2017, TAIEX a renouvelé ses efforts en ce sens grâce à différentes actions conformes au plan d'action de l'Union sur l'égalité des sexes pour 2016-2020. En avril 2017, TAIEX a organisé un atelier régional en Géorgie dans le but d'aider les pays du partenariat oriental à lutter contre les violences fondées sur le genre. En décembre, une conférence de haut niveau

sur le même sujet a eu lieu à Ramallah. Elle a rassemblé plus de 80 participants et a débouché sur l'adoption de plusieurs recommandations en faveur du déploiement d'actions ciblées par les autorités palestiniennes, les organisations de la société civile, l'UE et les organisations internationales. En septembre, TAIEX a également organisé un atelier régional sur le chômage avec l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, axé sur les différents facteurs qui empêchent les femmes d'accéder au marché du travail.

Malgré les efforts consentis en vue de promouvoir l'équilibre hommes-femmes, en 2017, un tiers seulement des experts et 46 % des participants aux activités de TAIEX étaient des femmes.

# Exemples de réussites de TAIEX en 2017

## Contribuer à l'inspection vétérinaire aux frontières



Monténégro



Juin 2017

En juin 2017, un expert du ministère croate de l'agriculture et de la sécurité vétérinaire et alimentaire a participé à une mission organisée à Podgorica pour aider les fonctionnaires monténégrins à mettre en œuvre la législation de l'UE sur les contrôles vétérinaires des animaux vivants et des produits d'origine animale importés de pays tiers aux postes d'inspection frontaliers. Il est essentiel pour tous les pays candidats à l'adhésion de se doter d'une administration structurée et bien formée. Le fonctionnement efficace du marché intérieur de l'UE passe par l'approche intégrée de l'UE sur la sécurité alimentaire et les politiques vétérinaire et phytosanitaire, qui vise à assurer un niveau élevé dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la santé des animaux et des végétaux et du bien-être animal par des mesures cohérentes du type «de la ferme à la table» et par une surveillance adéquate des produits. Cette mission a permis d'aider l'administration monténégrine à renforcer ses capacités et à réaliser des progrès dans le cadre des négociations sur le chapitre de l'acquis de l'UE concerné.



## Mener un débat sur les transports en amont du sommet des Balkans occidentaux



Serbie, Bosnie-Herzégovine, Ancienne République yougoslave de Macédoine, Albanie, Monténégro et Kosovo



Juin 2017

En juin 2017, un atelier TAIEX a permis d'engager des discussions techniques entre différents experts de la sécurité routière et du transport intermodal venus des Balkans occidentaux, des institutions de l'UE et de plusieurs États membres de l'UE. L'objectif était de fournir des orientations sur le programme de sécurité routière et la politique de transport intermodal de la Commission, en amont du sommet des Balkans occidentaux à Trieste. L'atelier a permis de consolider les connaissances techniques préliminaires, favorisant ainsi une meilleure compréhension commune des défis auxquels la région se trouve confrontée. Le renforcement de la coopération régionale, le soutien à la mise en œuvre des mesures de réforme en matière de connectivité, le cofinancement des projets d'infrastructure et la mise en place d'un secrétariat du traité instituant la Communauté des transports pleinement opérationnel sont autant d'éléments essentiels en vue d'accélérer le processus d'intégration européenne de la région. Cela permettra de rendre la région plus attrayante et de promouvoir la coopération régionale, comme souligné dans la stratégie pour les Balkans occidentaux publiée en février 2018<sup>6</sup>.



## Soutenir les voisins du Sud en faveur de l'emploi des jeunes



Maroc, Algérie et Tunisie



Septembre 2017

En septembre 2017, TAIEX a organisé un atelier régional sur les politiques d'emploi en faveur des jeunes ne travaillant pas et ne suivant ni études ni formation (NEET) à l'intention du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie. Le chômage des jeunes est très élevé dans ces trois pays, ce qui entraîne de graves conséquences pour leur économie et leur société. L'atelier TAIEX a été organisé sous la forme d'un laboratoire politique, c'est-à-dire un atelier interactif basé sur des méthodes d'encadrement participatif stimulant les conversations ouvertes et l'engagement actif entre les parties prenantes locales, les experts publics et les représentants de l'UE. Cette approche créative et innovante a reçu un excellent accueil de la part des participants, qui se sont montrés très impliqués. L'objectif de cet atelier était de comprendre les facteurs qui empêchent les jeunes et les femmes d'accéder au marché du travail. Des organisations de jeunesse basées au Maroc ont partagé leur expérience des problèmes du «monde réel». À l'aide de leur cartographie et de leurs analyses, les participants ont formulé des recommandations visant à encourager les initiatives pour l'emploi des jeunes dans le cadre du prochain cycle de programmation de la coopération bilatérale de l'UE avec la Tunisie, le Maroc et l'Algérie.



## Aider les partenaires orientaux en matière de recouvrement et de gestion des avoirs



Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Moldavie et Ukraine



Novembre 2017

En novembre 2017, TAIEX a organisé un atelier régional pour aider l'ensemble des pays du partenariat oriental à mettre en place des bureaux de recouvrement et de gestion des avoirs (BRA/BGA). Il s'agissait d'une étape particulièrement importante, car l'établissement de BRA/BGA fait partie des principaux engagements cités dans les «20 résultats pour 2020»<sup>7</sup> approuvés par l'UE, ses États membres et les six pays du partenariat oriental lors du 5<sup>e</sup> sommet du partenariat qui s'est tenu à Bruxelles en novembre 2017. Les BRA/BGA jouent un rôle décisif dans l'élaboration d'un cadre juridique et de mécanismes visant à empêcher la corruption, renforcer la transparence et lutter contre le blanchiment de capitaux, ce qui est essentiel pour consolider les institutions et la bonne gouvernance, l'une des principales priorités du partenariat oriental. Cet atelier a donné lieu à deux résultats notables: la Géorgie a accepté de désigner un BRA et l'Arménie s'est montrée disposée à nommer un point de contact central. En outre, dans le cadre du suivi de l'atelier, les pays du partenariat oriental ont été invités en tant qu'observateurs à la réunion de la plateforme des BRA de l'UE qui s'est déroulée à Bruxelles en décembre 2017. Un atelier consacré aux BRA pour la Moldavie a également été organisé dans le prolongement de l'atelier régional.



<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/communication-credible-enlargement-perspective-western-balkans\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/communication-credible-enlargement-perspective-western-balkans_en.pdf)

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/nea/files/eap\\_20\\_deliverables\\_for\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/nea/files/eap_20_deliverables_for_2020.pdf)

# Exemples de réussites de jumelage en 2017

## Réformer le régime d'asile



Serbie



Novembre 2015 - Janvier 2018

Un projet de jumelage<sup>8</sup> qui s'est terminé avec succès début 2018 a permis d'aider le commissariat serbe aux réfugiés et à la migration ainsi que le ministère de l'intérieur à mener à bien l'élaboration d'une nouvelle loi en matière d'asile et à réformer le régime d'asile du pays.



Mené par le bureau suédois de la migration dans le cadre d'un consortium avec le service néerlandais de l'immigration et de la naturalisation et le ministère slovène de l'intérieur, ce projet a permis de soutenir le renforcement des capacités et des institutions de l'administration serbe dans le but de fournir des services plus efficaces aux mineurs non accompagnés demandeurs d'asile ainsi qu'aux personnes bénéficiant d'une protection internationale.

Le projet de jumelage a par ailleurs contribué à améliorer la capacité de la Serbie à faire face aux flux migratoires mixtes et à promouvoir les valeurs de l'UE telles que la solidarité et la tolérance. Enfin, ce projet a permis de soutenir les autorités serbes dans leurs efforts d'alignement sur la juridiction de l'UE en matière d'asile et de migration, ce qui constitue une étape importante dans leurs négociations d'adhésion avec l'UE.

## Assurer l'éducation



Ancienne République yougoslave de Macédoine



Janvier 2016 - Octobre 2017

Dans le domaine de l'éducation, un cadre national des certifications (CNC) est un instrument permettant le développement, la classification et la reconnaissance des aptitudes, des connaissances et des compétences de manière organisée et comparable.



La poursuite du développement d'un cadre stratégique pour l'éducation et la mise en œuvre d'une feuille de route détaillée pour le CNC comptent parmi les priorités de l'Ancienne République yougoslave de Macédoine sur la voie de son adhésion à l'UE. Un projet de jumelage de l'UE<sup>9</sup>, dirigé par l'Institut polonais de recherche en éducation, en consortium avec les autorités écossaises et croates, a aidé le pays à progresser dans ce processus. Le projet, clôturé en 2017, a contribué à développer de nouvelles qualifications et à ajuster celles qui existaient déjà, conformément au cadre européen des certifications. Il a notamment permis de créer un registre électronique de gestion des données et de l'information, d'apporter plusieurs modifications à la législation nationale et de mettre au point un ensemble d'outils opérationnels utiles tels que des lignes directrices, des corpus réglementaires et des méthodologies pour l'évaluation des normes de qualification en matière d'enseignement professionnel et de formation des adultes. Ce projet devrait avoir une influence directe sur le développement des compétences des citoyens et sur leur employabilité, contribuant ainsi à la prospérité et à la modernisation du pays.

<sup>8</sup> « Soutien au régime d'asile national en République de Serbie ».

<sup>9</sup> « Amélioration du système de conception et de mise en place d'un cadre national des certifications ».

## Mieux gérer les finances publiques



Algérie



Novembre 2015 - Novembre 2017

Un projet de jumelage<sup>10</sup> lancé en 2015 a aidé la direction générale des impôts d'Algérie à améliorer ses performances dans le cadre de l'accord d'association conclu entre l'Algérie et l'UE. L'utilisation transparente, fiable et efficace de l'argent public constitue la base même de la



confiance que placent les citoyens dans leurs institutions et contribue aux efforts de modernisation d'un pays. Sous la houlette de la direction générale des finances publiques de France, ce projet faisait suite à un précédent projet de jumelage, qui avait fourni des résultats satisfaisants au niveau de l'organisation des services fiscaux. Le nouveau projet était axé sur le renforcement des ressources humaines de l'institution, par un basculement vers une approche basée sur les performances et une professionnalisation de l'audit interne et de la stratégie de recouvrement. Il a pris fin en 2017. Il a grandement contribué à la modernisation de la gestion des finances publiques en Algérie, en permettant au pays d'améliorer sa capacité à recueillir des fonds publics et à les utiliser, ainsi qu'à assurer un développement économique et social durable au bénéfice de ses citoyens.

## Promouvoir la gouvernance en ligne



Géorgie



Septembre 2015 - Juin 2017

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle essentiel dans la construction d'économies axées sur l'innovation et dans l'amélioration de la gouvernance. C'est la raison pour laquelle le renforcement des compétences en matière de TIC figure parmi les



objectifs du partenariat oriental à l'horizon 2020. Dans ce cadre et en guise de suivi d'un projet antérieur, un projet de jumelage financé par l'UE en 2015<sup>11</sup> a soutenu la croissance de la Géorgie grâce à l'utilisation d'outils des TIC par les pouvoirs publics. Ce projet a permis de renforcer les capacités institutionnelles et en ressources humaines de l'agence d'échange des données et a permis à l'institution d'acquérir les compétences nécessaires en matière de gouvernance en ligne, de formation, de conseil, d'analyse comparative et de promotion de la sécurité de l'information, en conformité avec les normes de l'UE. Clôturé en 2017, le projet de jumelage a contribué à l'élaboration d'une nouvelle loi sur la signature électronique et à l'adoption d'un cadre européen global de services d'identification, d'authentification et de confiance électroniques (eIDAS), une étape cruciale pour la coopération entre l'UE et la Géorgie. L'académie estonienne de gouvernance en ligne a mené ce projet, en coopération avec le service gouvernemental estonien et le consortium italien C.S.I. Piemonte pour les TIC.

<sup>10</sup> « Appui à la Direction Générale des Impôts pour l'amélioration de ses performances ».

<sup>11</sup> « Renforcement de la gouvernance en ligne en Géorgie II ».

# Jumelage 2017 en détail

## Les nouvelles règles de l'instrument de jumelage

La réforme des règles en matière de jumelage est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2017, à la suite d'une décision prise le 21 février par la Commission sur les coûts unitaires et les taux forfaitaires dans le cadre des projets de jumelage. Ces aspects ainsi que d'autres facettes de la réforme ont joué un rôle clé dans la rationalisation de cet instrument. Ils ont ainsi permis d'alléger les formalités administratives et ont rendu l'outil plus souple, en simplifiant notamment les modalités d'indemnisation. De nombreuses séances de formation sur les nouvelles procédures ont eu lieu tout au long de l'année, y compris des vidéoconférences avec les délégations de l'UE, les points de contact nationaux, les différents bureaux d'administration des programmes et les unités « finances et contrats » des pays partenaires.

Des vidéoconférences bilatérales ont été organisées avec des représentants des États membres de l'UE, qui se sont également réunis en mars à Bruxelles et en mai à Malte afin de discuter des nouvelles règles et des nouveaux principes. La réforme de l'instrument de jumelage a permis d'harmoniser les règles et les processus pour les régions visées par l'élargissement et la politique européenne de voisinage et de renforcer sa visibilité. Elle a également contribué à consolider le lien évident entre l'instrument de jumelage et les principales priorités de réforme dans les pays partenaires, notamment en ce qui concerne la réforme de l'administration publique et les processus de réforme sectorielle.

## L'instrument de jumelage, un engagement réciproque

Qu'est-ce qui caractérise principalement les projets de jumelage? Pour Valter Miceli, conseiller résident de jumelage (CRJ) du ministère italien de l'agriculture et de la gestion des eaux et forêts, il ne fait aucun doute que c'est la bonne coopération instaurée entre un CRJ et son homologue dans l'administration d'accueil. Valter nous a fait part de son expérience avec Aleksandar Tabakovic, son homologue dans le cadre d'un projet mené en Serbie.

### Qu'est-ce qui fait la réussite d'un projet?

*L'engagement réciproque de l'État membre de l'UE et du pays partenaire. Une communication ouverte et une compréhension mutuelle constituent des éléments essentiels dans la mise en œuvre d'un projet de jumelage. Les partenaires doivent être capables d'exprimer leurs besoins et leurs opinions, tout en écoutant activement le point de vue de l'autre. Le fait de rester en contact après la fin d'un projet est aussi un indice manifeste de réussite.*

### Et dans la pratique?

*Le contrat de jumelage prévoit des activités et des résultats. L'État membre doit se montrer flexible et disposé à répondre en temps utile aux besoins du pays partenaire.*

*Ce dernier doit se conformer aux règles de l'instrument de jumelage, car il existe aussi des restrictions contractuelles.*

### En quoi le CRJ homologue est-il si important?

*Le CRJ homologue est la personne la plus apte à présenter le CRJ à l'ensemble des participants du projet: ils travaillent ensemble sur les activités quotidiennes en vue d'atteindre les résultats obligatoires. En d'autres termes, ils sont la principale porte d'entrée vers les administrations du pays partenaire!*



« La confiance, le respect et la coopération à long terme entre le CRJ et son homologue jouent un rôle primordial dans la mise en œuvre harmonieuse du projet et dans l'obtention des résultats dans les délais impartis. Ces éléments créent des synergies et bénéficient tant à l'administration du pays d'accueil qu'à celle du pays membre de l'UE. »

Aleksandar Tabakovic, ministère de l'agriculture et de la protection environnementale, Serbie.

## La Croatie, de bénéficiaire à pourvoyeur de soutien au jumelage



Nouveau membre de l'UE, la Croatie a pu bénéficier de l'instrument de jumelage jusqu'en janvier 2017. Dès le début des négociations d'adhésion, les projets de jumelage comptaient parmi les instruments privilégiés pour aider la Croatie à rejoindre l'UE. Au cours des dix dernières années, 210 projets de jumelage ont été menés à leur terme, pour une valeur totale de plus de 126 millions d'euros.

Selon Nirvana Sokolovski, ancien point de contact national pour le jumelage en Croatie, la valeur ajoutée de l'instrument de jumelage dans la préparation de la Croatie en vue de son adhésion à l'UE a été d'« améliorer de manière générale les performances de son cadre institutionnel. Le ferme engagement réciproque des hauts fonctionnaires a permis de garantir en tout temps l'obtention de résultats pérennes. Les bénéficiaires se sont appropriés les résultats, ce qui a joué un rôle crucial dans le processus ». Le jumelage a eu « une incidence particulière sur le partage d'expertise et le renforcement de la coopération entre les différents secteurs ».

La Croatie est désormais en mesure de partager avec ses voisins les connaissances qu'elle a acquises. « Depuis son adhésion à l'UE, la Croatie a mis en œuvre 14 projets de jumelage en tant que partenaire "junior" et elle a récemment été sélectionnée pour assumer la direction de deux projets. Il s'agit d'une étape importante pour un nouveau pays membre de l'UE », a expliqué Nirvana Sokolovski. Les deux projets de jumelage ciblaient les administrations publiques en Serbie et dans l'Ancienne République yougoslave de Macédoine. « Tous deux sont des exemples édifiants de la manière dont l'instrument de jumelage peut renforcer la coopération et le dialogue dans les Balkans occidentaux. Les nouveaux pays membres de l'UE, tels que la Croatie, peuvent apporter une aide particulièrement précieuse à leurs proches voisins sur la voie de leur adhésion à l'UE. » Et d'ajouter: « Celui qui n'était, hier, qu'un bénéficiaire en quête d'expertise peut aujourd'hui en faire bénéficier les autres ».

# TAIEX et jumelage: perspectives d'avenir

## TAIEX étend son champ d'action

Instrument axé sur la demande, TAIEX dans son format classique existe depuis 1996. Il soutient les priorités politiques de l'UE et les efforts de réforme des pays partenaires. L'instrument TAIEX a connu une telle réussite au fil des ans que les demandes visant à étendre son champ d'action n'ont cessé d'augmenter. Au départ, seuls les pays sur la voie de l'adhésion à l'UE et la communauté chypriote turque pouvaient en bénéficier, mais depuis 2006, les pays visés par la politique européenne de voisinage peuvent également y faire appel. Depuis 2015, TAIEX fournit également une expertise aux organes des États membres de l'UE chargés de gérer les financements octroyés au titre du Fonds européen de développement régional et du Fonds de cohésion, dans le cadre de la coopération avec la direction générale de la politique régionale et urbaine (REGIO) de la Commission européenne. En 2016, un accord similaire est entré en vigueur pour l'instrument européen de partenariat, en vue d'une utilisation de l'approche entre pairs de TAIEX pour promouvoir les intérêts mutuels et de l'UE et pour faire avancer les priorités de l'Union en matière d'action extérieure à l'échelle mondiale. Depuis 2016, TAIEX stratégique permet à tous les services de la Commission de demander directement une assistance TAIEX. En 2017, le service d'appui à la réforme structurelle (actuellement responsable de l'aide fournie à la communauté chypriote turque) a élargi sa coopération avec TAIEX pour y inclure les États membres de l'UE en tant que bénéficiaires de l'aide, dans le cadre de son programme d'appui à la réforme structurelle. Également en 2017, la direction générale de l'environnement de la Commission européenne a lancé un nouvel outil baptisé TAIEX-EIR (Examen de la mise en œuvre de la



politique environnementale) ayant pour mission de faciliter l'apprentissage par les pairs entre les autorités environnementales à l'échelle nationale, régionale et locale des États membres de l'UE. Au cours de l'année 2017, plus de 18 % des activités TAIEX ont été organisées dans le cadre de ces accords. Ainsi, en septembre, deux ateliers TAIEX multinationaux organisés au Chili et en Bolivie ont permis de promouvoir des initiatives européennes sur les applications spatiales auprès des représentants d'Amérique latine et de recenser des possibilités de collaboration. En décembre, un atelier TAIEX-REGIO multi-bénéficiaires a permis des discussions fructueuses sur la mise en œuvre de pactes d'intégrité par les États membres de l'UE, à savoir un contrat entre une autorité contractante et des opérateurs économiques répondant à des appels d'offres pour des marchés publics, selon lequel ils s'engagent à s'abstenir de toute pratique de corruption et à mener une procédure transparente de passation des marchés. Après 22 ans de fonctionnement, TAIEX montre plus que jamais sa capacité à offrir aux partenaires un instrument flexible et efficace répondant à leurs besoins en exploitant l'une des ressources les plus importantes de l'UE: l'expertise des administrations publiques de ses membres.

## L'instrument de jumelage, bien plus qu'une assistance technique. Entretien avec Marwan Al-Refai

Lorsqu'en 2004, le jeune Marwan Al-Refai a pris la direction du bureau d'administration de programme du ministère jordanien de la planification et de la coopération internationale, les opérations de jumelage venaient tout juste de débuter dans le pays. La Jordanie était alors le premier pays du voisinage à bénéficier d'un instrument destiné, jusqu'alors, aux pays engagés sur la voie de l'adhésion à l'Union. Fort de ses quatorze années d'expérience professionnelle dans les domaines de la coopération internationale, de la gestion de projet et des affaires étrangères, Marwan se souvient de l'histoire du jumelage en Jordanie et du rôle précieux joué par cet instrument dans le partenariat entre l'UE et la Jordanie.



### Quelle a été votre première expérience en matière de jumelage?

La Jordanie a été le premier pays du voisinage à bénéficier de l'instrument de jumelage. Au départ, il n'a pas été facile de concevoir et de mettre en œuvre la première vague de projets: le jumelage s'inscrivait dans une perspective d'« adhésion à l'UE ». Il nous a donc fallu un certain temps pour comprendre qu'il s'agissait de bien plus qu'une simple assistance technique. Une fois familiarisés avec la terminologie et l'approche de ce nouvel instrument de coopération administrative, nous étions prêts à en tirer profit. Aujourd'hui, après toutes ces années et à l'issue de 29 projets de jumelage ambitieux, je suis heureux de dire que nous avons pleinement exploité le potentiel de cet instrument, qui a permis à mon pays de vivre des expériences enrichissantes et d'engranger d'excellents résultats.

### Quelle a été la valeur ajoutée de l'instrument de jumelage en Jordanie?

Le rapprochement des dispositions législatives et des procédures et l'utilisation des règles et normes de l'UE sont au cœur du partenariat UE Jordanie, et l'instrument de jumelage est un mécanisme très utile en vue d'atteindre ces objectifs. Dans certains domaines de la coopération UE-Jordanie – comme les questions sanitaires et phytosanitaires ou les obstacles techniques au commerce ou à la sécurité – l'expertise du secteur public de l'UE s'est avérée primordiale et les projets de jumelage ont eu une grande influence sur de nombreux changements législatifs, structurels et procéduraux en Jordanie. La législation applicable en matière de sécurité alimentaire, la création de l'unité de lutte contre la cybercriminalité au sein du service de police et les nouvelles procédures appliquées en vue de remplir les conditions nécessaires à la signature de l'accord sur l'évaluation de la conformité et l'acceptation des produits industriels (ACAA) sont toutes des réalisations découlant directement de projets de jumelage.

### Quelles seraient vos recommandations pour faire du jumelage une réussite dans le pays d'accueil?

L'UE a modernisé son instrument en 2003, puis à nouveau en 2017, y apportant de nombreuses améliorations. Il conviendrait d'effectuer des révisions de ce type de façon récurrente en vue de simplifier encore cet instrument et de le rendre encore plus dynamique.

Pour obtenir de plus amples informations, consultez nos sites web ou prenez directement contact avec l'unité responsable du renforcement des institutions:

TAIEX: <http://ec.europa.eu/taiox>

Twinning: <http://ec.europa.eu/twinning>

NEAR-Taiox@ec.europa.eu - NEAR-Twinning@ec.europa.eu

© Union européenne, 2018

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après. Reproduction autorisée moyennant mention de la source. Imprimé en Belgique.

Numéro de catalogue: EZ-AF-18-001-FR-C (print) / EZ-AF-18-001-FR-N (pdf)

ISBN: 978-92-79-82077-9 (print) / 978-92-79-82081-6 (pdf)

ISSN: 2529-511X (print) / 2529-508X (pdf)

doi:10.2876/87120 (print) / doi:10.2876/60255 (pdf)