

La coopération des ministères
en charge des Finances et des Comptes publics,
de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique,
de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie,
de la Réforme de l'État

adetef.
Assistance Technique France

RAPPORT ANNUEL

2013





2013

AVANT-PROPOS

2013 a été le début d'un cycle stratégique de trois ans pour la coopération économique et financière au sens large, prenant la suite du plan 2010-2012.

Adetef a piloté la convergence de nos administrations autour de 4 grands axes stratégiques, avec rigueur et ambition. Cela ouvre la voie à des développements dont les fruits sont déjà réels à la mi-2014 : effet de levier effectif des actions bilatérales sur l'obtention de programmes financés par les bailleurs ; maintien d'une mobilisation soutenue des experts publics malgré la contrainte pesant sur les effectifs des administrations ; partenariat efficace avec le secteur privé français ; programmes d'intérêt majeur gérés par délégation de la Commission européenne, en Grèce, en Libye, en Tunisie. Conformément aux objectifs du plan stratégique, un effort particulier a été porté vers l'Afrique subsaharienne et les bassins sud et est de la Méditerranée.

Le modèle de coopération technique que porte Adetef est performant et moderne.

Il repose sur un continuum bien organisé entre les actions et politiques bilatérales internationales des administrations et la projection d'expertise publique sur des financements multilatéraux.

Il appuie son développement sur un partenariat équilibré entre le secteur privé français de l'ingénierie, très présent et fort à l'international, et l'apport de valeur de l'expertise publique dans des projets souvent mixtes.

Il participe par l'amont à l'influence économique française, dont on sait qu'elle se développe par domaines spécifiques où la présence française n'est remarquée à l'international que si elle est construite sur l'ensemble de la chaîne de valeur et l'apport d'expertise technique spécifique.

Il contribue à illustrer par des projets concrets des engagements internationaux français, dans les domaines du développement numérique, de la lutte contre le changement climatique, de la ville durable, des infrastructures de transports et de services urbains.

Sur tous ces registres qui fondent la légitimité d'un opérateur de coopération de nature publique, Adetef a bâti une expérience irremplaçable et est un outil d'influence pour notre pays dont nous pouvons être fiers.

Nous sommes confiants qu'Adetef sera demain un point de ralliement de l'équipe France, compte tenu du rôle moteur déjà joué par l'agence.



Ramon Fernandez
Directeur général du Trésor



Laurent de Jekhowsky
Secrétaire général des ministères économiques et financiers



Vincent Mazauric
Secrétaire général du ministère du Logement et de l'Égalité des territoires et du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

Ramon Fernandez
Directeur général du Trésor

Laurent de Jekhowsky
Secrétaire général des ministères économiques et financiers

Vincent Mazauric
Secrétaire général du ministère du Logement et de l'Égalité des territoires et du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie



SOMMAIRE

Avant-propos	5
Chapitre 1 - Cadre général	8
• Adetef, agence publique au service de la coopération technique économique et financière	8
• 2013 : première année d'exécution du plan stratégique à 3 ans	9
• Assemblée générale, conseil d'administration et partenaires	11
• Les contrats d'assistance institutionnelle sur financements français et multilatéraux	13
Chapitre 2 - Temps forts 2013	16
Chapitre 3 - Thématiques de coopération	18
• Finances publiques et contrôles	18
• Marchés publics	18
• Douane et lutte antiblanchiment	19
• Politiques économiques et systèmes statistiques	19
• Cadre des projets d'infrastructure – partenariats public-privé	20
• Protection du consommateur et régulation de la concurrence	21
• Compétitivité et croissance des entreprises	21
• Économie numérique	21
• Énergie et développement durable	22
• Modernisation de l'État, fonction publique	23
Adetef dans le monde	24
Chapitre 4 - Géographies de la coopération technique	26
• Afrique du Nord	26
• Proche et Moyen-Orient	32
• Afrique subsaharienne	35
• Balkans hors Union européenne et Turquie	40
• Russie, Ukraine	44
• Caucase et Asie centrale, Communauté des États indépendants	47
• Asie	49
• Amériques	54
• États membres de l'Union européenne	57
Annexes	60

Cadre général

Adetef, agence publique au service de la coopération technique économique et financière

Adetef mobilise les experts publics de haut niveau issus des administrations économiques et financières, et des ministères en charge du Développement durable, de la Réforme de l'État et de la Fonction publique.

Trois modes d'intervention prédominant :

- la **coopération bilatérale** : actions et projets sur financement français ou de l'administration partenaire, menés conjointement par les administrations et Adetef ;

- les **jumelages institutionnels de l'Union européenne**, projets de 6 à 24 mois conduits par les administrations et Adetef ;
- les **contrats d'assistance technique** financés par l'Union européenne, les banques de développement ou directement les administrations partenaires : projets conduits par Adetef.

Au moment où ce rapport 2013 de la coopération économique et financière paraît, une réforme importante du dispositif public de l'expertise a été décidée. Elle vise à rassembler l'activité de l'ensemble des opérateurs publics dans le cadre d'une nouvelle agence créée par la loi.

Nous avons été demandeurs à Adetef d'une ambition collective française plus forte dans le domaine de l'expertise publique, et nous sommes donc préparés à une telle évolution :

- en étant moteurs du rassemblement des opérateurs sous la signature Assistance Technique France, et à l'initiative de mutualisations effectives de plusieurs de nos activités sur un périmètre large ;
- en insistant auprès de nos autorités sur l'importance de prévoir plus de moyens et de coordination des financements français d'assistance technique aujourd'hui dispersés (ETI, projets bilatéraux, C2D, etc.) ;
- en développant une capacité propre de gestionnaire délégué des fonds européens pour mieux projeter le savoir-faire français ;
- et enfin en maintenant un très bon taux de succès sur les appels d'offres des bailleurs internationaux

dans le respect du partenariat privilégié et indispensable avec le secteur privé français.

Mon souhait est que les atouts d'Adetef perdurent dans le format choisi pour la réforme, et en particulier que soit bien maintenue la dynamique de mobilisation de l'expertise publique française.

Cette mobilisation des experts publics a été bâtie progressivement et efficacement depuis plus de trente ans par Adetef avec les administrations économiques et financières. Elle reste fragile dans le contexte de resserrement des moyens de l'État, mais elle est plus que jamais nécessaire à la politique d'influence et de partenariat international que développe la France.



Agnès Arcier,
présidente-directrice
générale d'Adetef

2013 : première année d'exécution du plan stratégique à 3 ans



L'année 2013 marque le début de la mise en œuvre du plan stratégique 2013-2015 pour la coopération technique internationale économique et financière, qui donne les orientations sur trois ans à l'agence et aux ministères qu'elle appuie.

Ce plan a été validé en conseil d'administration et a fixé 4 objectifs :

- Consolider la relation avec les pays où l'expertise française a le plus d'impact (objectif géographique) ;
- Partager l'expertise de la France sur des enjeux essentiels dans les domaines économique, financier et du développement durable (objectif thématique sur des points forts français) ;
- Contribuer au respect des engagements internationaux et aux initiatives de la France à l'échelle multilatérale (participation aux enjeux multilatéraux) ;
- Donner à l'expertise un effet d'entraînement économique (priorité économique).

Les cibles géographiques majeures définies pour 2013-2015 sont la Méditerranée Sud et Est et l'Afrique subsaharienne, notamment mais non exclusivement francophone. Un intérêt est également maintenu sur la zone Balkans, en ce qui concerne les jumelages institutionnels européens tout particulièrement, et sur plusieurs autres régions et pays cibles en fonction des thématiques d'intérêt conjoint, qu'il s'agisse de coopération institutionnelle dans un cadre bilatéral ou au titre de l'exécution de projets financés par des bailleurs de fonds.

Des résultats positifs dès 2013

En 2013, l'activité de coopération technique a bien été orientée en fonction des grands objectifs :

- Sur le plan **géographique**, la part des dépenses bilatérales d'Adetef et des directions sur l'Afrique subsaharienne et la Méditerranée Sud et Est s'est nettement accrue, se rapprochant du niveau de 50 % fixé pour 2015. Cette part de 50 % a été largement dépassée pour les manifestations d'intérêt déposées sur projets ;
- Sur le plan **thématique**, Adetef a démontré sa capacité à remporter des projets dans des domaines comme la statistique, l'énergie, la gestion publique, les achats publics, la formation des fonctionnaires, l'infrastructure qualité et la normalisation, les PPP et les technologies de l'information ;
- Sur le plan des **grands enjeux internationaux**, Adetef s'est vu en particulier confier des projets d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (efficacité de l'aide) et à un développement urbain durable ;
- Enfin, la recherche d'un **effet d'entraînement au profit des entreprises** s'est traduite par un partenariat amont avec Syntec-Ingénierie et la mise en œuvre d'actions de partage d'informations sur des projets en cours de réalisation ou venant de s'achever, dans les domaines de l'environnement et des systèmes d'information.

Cinq facteurs clés pour atteindre les objectifs

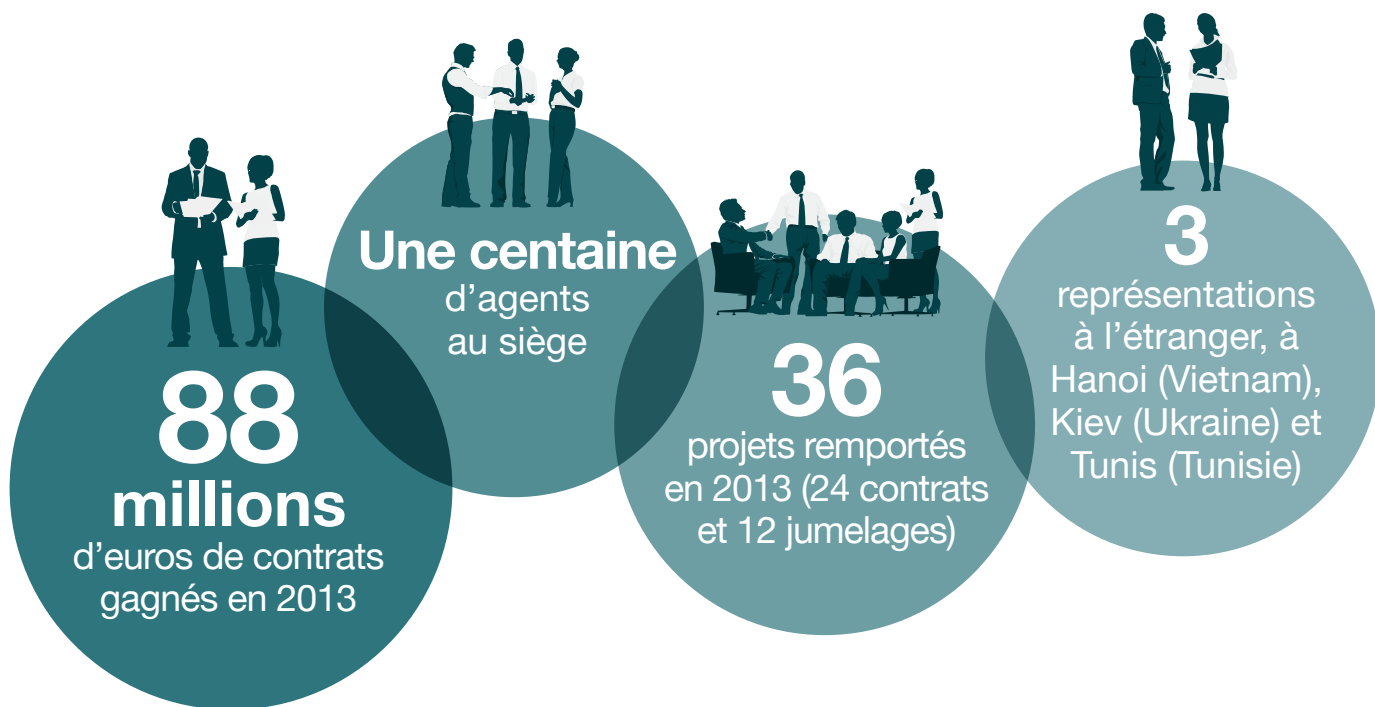
Un travail collectif a été engagé sur cinq axes :

- **Conforter le rôle des actions bilatérales**, en accompagnant au quotidien les directions des ministères afin que les activités de coopération internationale soient conduites comme des projets, avec des objectifs précis et des recherches de retombées durables ;
- **Identifier et mobiliser les meilleurs experts**. Le vivier d'experts enregistrés a très fortement progressé, de plus de 50 % (CV disponibles) en une année : 4 000 experts sont pré-identifiés ;
- **Affirmer la position de référence en coopération technique publique**. Adetef s'est fait connaître de nombreux bénéficiaires, de nombreuses institutions. Une valorisation systématique de l'accréditation en gestion déléguée par

l'Union européenne obtenue en 2012 a été entreprise, aboutissant à l'attribution de plusieurs projets dès 2013 ;

- **Être professionnel dans la recherche de projets et le contact avec les partenaires**. Une démarche amont plus systématique a été engagée par rapport aux projets en veillant à ce que la part de l'expertise publique française soit maximisée ;
- **Rechercher des retombées économiques** : cela a donné lieu à des actions innovantes de travail conjoint avec des entreprises et des syndicats professionnels. Adetef a aussi signé un accord avec Syntec-Ingénierie en octobre 2013, syndicat professionnel regroupant les entreprises spécialisées en assistance technique internationale, qui pose le cadre d'un partenariat inscrit dans la durée.

Chiffres clés 2013



Assemblée générale, conseil d'administration et partenaires

L'État est membre fondateur du GIP Adetef. Ce sont les directions d'administration centrale qui représentent dans les instances de gouvernance les ministres en charge de l'Économie, des Finances, de l'Industrie, du Développement durable, de la Réforme de l'État et de la Fonction publique, et des Affaires étrangères.

Les autres membres fondateurs du groupement sont l'Agence française de développement, la Caisse des dépôts et consignations, l'École nationale supérieure des Mines de Paris (Mines ParisTech) et l'Institut Mines-Télécom.

Les directions d'administration ne sont pas seulement impliquées dans la gouvernance, elles sont très actives dans la mise en œuvre des projets de coopération technique, notamment des jumelages institutionnels européens.

Avec le secteur privé, Adetef entretient des liens étroits et crée des alliances sur mesure dans le cadre de consortiums pour la réponse aux appels d'offres. Cela passe par :

- une prise en compte systématique de l'expertise privée française lors de la préparation d'offres sur financement multilatéral ;
- un investissement sur des thèmes de coopération technique pouvant avoir des retombées positives pour les entreprises, tels que la normalisation ou le cadre des PPP ;
- un ensemble d'informations mises au service des entreprises qui veulent entrer sur un marché ou y renforcer leur présence.

Avec les opérateurs publics de coopération technique, Adetef a été moteur dans la constitution d'une « équipe France » à l'international, et a créé la signature « Assistance Technique France », qui regroupe 8 opérateurs publics français d'assistance technique. Adetef est membre de l'alliance ainsi formée qui a engagé plusieurs autres mutualisations (groupement de commandes de voyages par exemple). Par ailleurs, plusieurs accords de partenariats sont actifs : un accord tripartite entre CIVIPOL, JCI et Adetef ; un accord tripartite entre CIVIPOL, FEI et Adetef ; un accord bipartite entre Adecia et Adetef ; un accord bipartite entre GIP Inter et Adetef.

Adetef a également conclu des conventions de partenariat avec Ubifrance, AFNet, Atout France, CDC-Climat, la Cour des comptes, le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables, le PEXE et WTEA.

À l'échelle européenne, Adetef est membre depuis début 2013 du « Practitioners' network », réseau des praticiens européens de la coopération internationale, auquel participe la Commission européenne.

Les membres du conseil d'administration d'Adetef (mars 2014)

Ministère des Finances et des Comptes publics Ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique

Direction générale du Trésor (DG Trésor)

Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF)

Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS)

Direction générale des Douanes et Droits indirects (DGDDI)

Direction générale des Finances publiques (DGFIP)

Institut national de la statistique et des études économiques (Insee)

Direction des Affaires juridiques (DAJ)

Secrétariat général

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

Direction des Affaires européennes et internationales (DAEI)

Ministère de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique

Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFFP)

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

Ministère des Affaires étrangères

Direction générale de la Mondialisation, du Développement et des Partenariats

Agence française de développement

Caisse des dépôts et consignations

École nationale supérieure des Mines de Paris (Mines ParisTech)

Institut Mines-Télécom

Personnalités qualifiées

Agnès Arcier,
Présidente-directrice générale d'Adetef

Hélène Gadriot-Renard,
Conseillère référendaire à la Cour des comptes

Claude-Marie Blanchemaison,
Ministre plénipotentiaire

Serge Catoire,
Ingénieur en chef du corps des Mines

Pierre-Yves Cossé,
Inspecteur général des Finances honoraire

Michel Bellier,
Ingénieur général des Ponts, des Eaux et des Forêts



Conseil d'administration d'Adetef, 29 novembre 2013

Les contrats d'assistance institutionnelle sur financements français et multilatéraux

À côté de la coopération bilatérale sur financement français ou du pays partenaire, Adetef et les directions d'administration travaillent sur financements des bailleurs de fonds internationaux, principalement la Banque mondiale et l'Union européenne.

En 2013, le volume annuel d'activité sur contrats et jumelages a été de 16,2 millions d'euros.

Jumelages institutionnels européens

2013 a été marquée par un engagement important des directions des ministères économiques et financiers et du Développement durable avec la multiplication par trois du nombre de réponses à des offres de jumelage par rapport à 2012. Celui-ci a été récompensé par 12 succès, contre 4 en 2012, dont la moitié en chef de file.

Adetef a géré 38 jumelages en 2013, un nombre stable par rapport à 2012, dont 21 opérés par les directions des ministères économiques et financiers et du Développement durable (20 en 2012). Six jumelages ont été gérés pour le compte du ministère de l'Agriculture.

Dans la répartition géographique des projets remportés, la Méditerranée (3 jumelages dont 2 en Algérie) et les pays du Partenariat oriental (3 jumelages, 1 en Ukraine et 2 en Azerbaïdjan) sont légèrement minoritaires, au profit des Balkans occidentaux (5 jumelages partagés entre la Serbie, l'Albanie et le Kosovo).

Les jumelages remportés portent sur les thématiques des transports, de l'environnement, du développement économique (Ubifrance), ou encore sur la douane et la normalisation.

Jumelages institutionnels remportés en 2013

Pays	Thème	Durée (mois)	Budget (en M€)	Administrations impliquées	Acteurs
Albanie	PIFC	24	2,5	DGFIP, IGF, CGEFI	Autriche chef de file, France partenaire (Adetef)
Albanie	Aviation civile	24	0,84	MEDDE (DGAC)	France chef de file (DGAC)
Algérie	Promotion du commerce extérieur	24	1,45	UBIFRANCE / DG Trésor	France chef de file (UBIFRANCE)
Algérie	Information environnementale	18	0,85	MEDDE	France chef de file (MEDDE)
Azerbaïdjan	Fiscalité et ressources humaines	24	1	DGFIP	Espagne chef de file, France partenaire (DGFIP)
Azerbaïdjan	Normalisation	21	1,2	Adetef / AFNOR	Royaume-Uni chef de file, France partenaire (Adetef)
Kosovo	Douane	24	1,7	DGDDI	Italie chef de file, France partenaire (DGDDI)
Serbie	Bureau enquête accident transports	6	0,25	MEDDE	France chef de file (MEDDE)
Serbie	Permis d'émission à polluer	24	1	MEDDE, CGEIET	France chef de file (MEDDE)
Tunisie	Appui à l'instance nationale des télécommunications	24	1,2	DGCIS	Italie chef de file, France partenaire (DGCIS)
Turquie	Aviation civile	24	2,24	MEDDE (DGAC)	France chef de file (DGAC)
Ukraine	Statistique	24	1,5	Insee	Danemark chef de file, France partenaire (Insee)

Contrats sur financements français ou multilatéraux

Adetef a maintenu un rythme très soutenu de réponses à appel d'offres, avec 75 manifestations d'intérêt (MI) déposées, dont 30 avec Adetef chef de file (contre 20 en 2012 pour le même nombre de MI). En 2013, le nombre de succès a largement augmenté avec 24 contrats remportés, contre 9 en 2012.

L'année 2013 est marquée par une plus grande diversification des bailleurs en ce qui concerne les montants facturés : si la part de l'Union européenne est toujours dominante, elle décroît sensi-

blement (66 % contre 73 % en 2012), au profit de financements apportés par les pays bénéficiaires des projets eux-mêmes (6 % contre 2 % en 2012) et des institutions multilatérales (Banque mondiale, FMI) ou régionales (CEMAC).

Près de la moitié des projets concerne les pays du pourtour méditerranéen et d'Afrique subsaharienne. Adetef a par ailleurs remporté un nombre significatif de projets régionaux notamment dans ces zones, tous sur financement européen.

Contrats remportés en 2013

Pays	Objet	Durée (mois)	Budget (en M-€)	Principaux acteurs
Afrique subsaharienne	Initiative Énergie durable pour tous (SE4All) Afrique centrale et de l'Ouest	48	28	Chef de file : MWH (GB) Adetef partenaire
Afrique subsaharienne	Initiative Énergie durable pour tous (SE4All) Afrique orientale et australe	48	17	Chef de file : WS Atkins International limited (GB) Adetef partenaire
CAD OCDE EvalNet	Évaluation de l'efficacité de l'aide	18	0,5	Adetef chef de file
Croatie	Assistance technique à la production de statistiques sur les entreprises et de documents de qualité	18	0,77	Chef de file : GOPA (DE) Adetef partenaire
Gabon	Prestations de conseil, d'assistance et d'expertise auprès du gouvernement gabonais	15	0,32	Adetef chef de file
Grèce	Appui à la réforme de l'administration centrale	12	0,75	Adetef chef de file
Haïti	Inspection générale des Finances	6	0,1	Adetef chef de file
Maroc	COMOFI (Élaboration du code monétaire et financier)	24	0,23	Adetef chef de file
MEDA	Euromed - Programme prévention, préparation, réponse aux désastres naturels et humains (PPRD II-Sud)	36	5	Chef de file : CIVIPOL Adetef partenaire
Monténégro	Renforcement du système d'infrastructure qualité (IQ) et de la métrologie	24	6	Adetef chef de file
Multipays	Contrat-cadre Télécommunications et TIC	24	2,24	Chef de file : ASTEC Adetef partenaire
Multipays	Contrat-cadre Environnement	24	14	Chef de file : SAFEGE (BE) Adetef partenaire
Multipays	Contrat-cadre Commerce et secteur privé	24	48	Chef de file : AETS Adetef partenaire
Multipays	Organisation de réunions, séminaires et ateliers dans le domaine statistique pour les pays de la zone de voisinage Sud	36	0,7	Adetef chef de file
Multipays	Promotion et diffusion d'outils statistiques dans les pays ACP, en Asie et en Amérique latine	36	0,37	Chef de file : Artemis (LU) Adetef partenaire

Pays	Objet	Durée (mois)	Budget (en M€)	Principaux acteurs
Multipays	Programme de formation statistique pour les pays de la zone de voisinage Sud	24	0,35	Adetef chef de file
Multipays : Macédoine, Kosovo, Moldavie, Azerbaïdjan	Mise en place d'un cadre favorable à la cybersécurité (résilience des réseaux, formation, prévention des attaques informatiques, aspects légaux)	24	1,5	Adetef chef de file
Multipays : Sénégal, Ghana, Cameroun, Maroc, Jordanie	Médicaments falsifiés	34	4,1	Chef de file : CIVIPOL Adetef partenaire
Multipays	Secrétariat technique du Partenariat français pour la ville et les territoires	24	0,3	Adetef chef de file
République du Congo	Assistance technique à la direction générale du Plan et du Développement	20	0,45	Chef de file : Sofreco Adetef partenaire
Serbie	Soutien au renforcement des capacités de l'Autorité d'audit	24	0,5	Chef de file : SAFEGE (BE) Adetef partenaire
Territoires palestiniens	IEVP-UE Programme de modernisation de l'Infrastructure qualité palestinienne	24	1,8	Chef de file : GFA Adetef partenaire
Ukraine	Réforme de la Justice	38	8,6	Chef de file : JCI Adetef partenaire
Zone franc	Étude marchés publics	3	0,06	Adetef chef de file

Temps forts 2013

30 janvier



Signature par Adetef d'une convention de partenariat avec la Cour des comptes

1^{er} février



Démarrage du premier contrat signé par Adetef, en gestion centralisée indirecte de fonds européens, destiné à appuyer la réforme administrative centrale en Grèce

4-8 mars

Séminaire de formation régional ASEAN sur la nouvelle gestion publique, organisé conjointement par Adetef et le ministère des Affaires étrangères de Singapour



18 mars

Signature d'un contrat avec la ville de Kinshasa, sur financement de l'Union européenne, dans le cadre du développement de la décentralisation en République démocratique du Congo



19 mars

Colloque international « Coopérer pour une bonne gouvernance économique en promouvant la mixité », 4^e édition des Regards croisés organisée par Adetef et les administrations à Bercy, Paris



2 avril

Lancement du site web www.consumerclassroom.eu mis en place grâce au projet piloté par Adetef et financé par la Commission européenne



12 avril

Cérémonie d'inauguration et lancement des formations générales de l'Institut des finances de Côte d'Ivoire, présidée par le ministre délégué à l'Économie et aux Finances, Mme Nialé Kaba, avec la participation de la présidente-directrice générale d'Adetef



28-30 mai

Colloque annuel du CREDAF, à Brazzaville, République du Congo, sur le thème de la fiscalité internationale





4 juillet

Lancement à Tunis de l'Alliance franco-tunisienne pour le numérique, préparée par Adetef et le service économique de l'ambassade de France, à l'occasion de la visite du Président de la République



15 juillet

Mise en ligne de la page de redirection www.assistancetechniquefrance.fr présentant les savoir-faire de 8 opérateurs publics d'assistance technique regroupés sous la signature commune « Assistance Technique France »

8 août

Adetef se voit confier le secrétariat technique du Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) par le ministère des Affaires étrangères



18 octobre

Signature d'un partenariat entre Adetef et Syntec-Ingénierie visant à favoriser l'effet d'entraînement économique des actions de coopération technique en impliquant plus étroitement les entreprises françaises



18 novembre

Cérémonie d'inauguration de l'Institut des finances publiques de Palestine, en présence de M. Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des finances et de son homologue palestinien, M. Shukri Bishara, ainsi que de Mme Marylise Lebranchu, ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique



21 novembre

Signature d'un contrat avec le ministère des Finances marocain pour l'élaboration du code monétaire et financier du Royaume du Maroc

28-29 novembre

7^e séminaire et assemblée générale de l'Association internationale des services du Trésor (AIST) à Abidjan, Côte d'Ivoire



3 décembre

Organisation par Adetef à Hanoi d'un séminaire « Traçabilité, suivi et évaluation de l'effort budgétaire de l'État pour la lutte contre le changement climatique : partage d'expérience entre la France et le Vietnam », dans le cadre de l'année France-Vietnam



Thématiques de coopération

Finances publiques et contrôles



L'**Inspection générale des finances** (IGF) a réalisé plus de 120 missions d'expertise et a poursuivi le jumelage avec l'Inspection générale des finances marocaine remporté en 2012, qui accompagne sa mutation en passant de missions de vérification des services à des missions d'évaluation des politiques publiques, et met à disposition des futurs utilisateurs des manuels de procédure interne.

La **DGFIP** a travaillé avec plus de 60 pays et organisations internationales. Elle a signé de nouveaux accords de coopération avec l'administration du Trésor et de la Comptabilité publique algérienne ainsi qu'avec l'administration fiscale chinoise. Elle a par ailleurs soutenu les engagements de la France en matière de transparence fiscale et financière d'aide à la sortie de crise, en République de Côte d'Ivoire par exemple.

La DGFIP intervient, appuyée à titre principal par Adetef, sur engagement financier français mais aussi sur mobilisation des sources de financements multilatéraux avec 7 contrats (notamment au Gabon sur le thème de l'amélioration de la qualité et du rythme d'exécution de la dépense publique ou en Bulgarie pour l'élaboration d'un outil d'analyse-risque pour le contrôle fiscal) et 4 jumelages institutionnels (2 au Liban sur la modernisation et le pilotage de l'administration fiscale et le développement des capacités institutionnelles du ministère des Finances, un en Tunisie sur la gestion budgétaire par objectifs et un au Maroc sur l'audit et le contrôle interne). Deux nouveaux jumelages ont été remportés en 2013, en Azerbaïdjan, en consortium avec les Espagnols, pour le « soutien au ministère des Impôts d'Azerbaïdjan pour le développement de sa capacité en matière de gestion des ressources humaines » et en Albanie, en consortium avec les Italiens, sur « la gestion transparente et efficace des finances publiques ».



La DGFIP met à disposition du ministère des Affaires étrangères un nombre important d'experts techniques internationaux, qui sont un atout pour la coopération technique bilatérale. Affectés auprès des ministres ou des directeurs généraux d'une vingtaine de pays partenaires, ils appuient les réformes des finances publiques. Pour la première fois en 2013, un expert en comptabilité publique a été affecté auprès du directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique du Niger. Une aide a également été apportée au Mali, pays en sortie de crise, par le détachement d'un conseiller technique auprès du directeur général des Impôts.

Enfin, la DGFIP contribue activement aux travaux des organisations internationales spécialisées telles que l'Association internationale des services du Trésor (AIST¹), le Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales (CREDAF²), le Centre interaméricain des administrations fiscales (CIAT³) ou encore le SGATAR⁴, qui constituent des vitrines de son savoir-faire. Son expertise est également très recherchée par le FMI qui l'a sollicitée une vingtaine de fois en 2013 pour des missions.

En matière de finances publiques, **Adetef** pour sa part pilote l'exécution de projets importants d'assistance technique, sur financement du pays bénéficiaire ou sur financement multilatéral, au Gabon, en Guinée équatoriale, en Haïti, en République démocratique du Congo, et en Tunisie dans le cadre d'un jumelage institutionnel.

Marchés publics

L'année 2013 a été marquée par une forte activité internationale de réformes dans le domaine de la commande publique, notamment au sein de l'Union européenne, qui se sont reflétées dans les actions de coopération mises en œuvre par Adetef avec l'appui de la **direction des Affaires juridiques** (DAJ), le Service des achats de l'État (SAE) et le MEDDE notamment.



1 L'AIST regroupe une trentaine d'administrations du Trésor et de la Comptabilité publique des pays d'Afrique et d'Europe au sens géographique.

2 Le CREDAF rassemble une trentaine d'administrations fiscales d'expression française d'Afrique, d'Europe, d'Amérique ainsi que le Cambodge.

3 Le CIAT réunit une quarantaine d'administrations fiscales de 4 continents.

4 Le SGATAR (*Study Group on Asian Tax administrations and Research*) regroupe 16 membres de la zone Asie/Océanie – la DGFIP a le statut d'observateur.

Adetef a accueilli des délégations d'Autorités de marchés publics issues de pays de l'UEMOA, de la CEMAC, des pays d'Europe du Sud-Est et de la zone MENA. Ces visites d'études ont mobilisé la DAJ sur les questions d'élaboration de la norme juridique, le SAE sur son expérience de modernisation de la fonction d'achat dans les services de l'État notamment. L'expérience de la France en matière de dématérialisation des marchés et de développement de systèmes d'information complets a également été partagée.

L'année 2013 a vu l'achèvement du projet de formation Marchés publics sur les pays des Balkans et la Turquie, d'un montant de 4 millions d'euros sur financement européen. Celui-ci avait débuté fin 2011, en consortium avec le Centre international de formation du Bureau international du travail (ITC-ILO), pour la définition des stratégies de formation des huit pays bénéficiaires et la formation de plus de 160 formateurs.

D'importantes initiatives ont par ailleurs été prises en matière de commande publique dans les pays de la zone franc : Adetef a été chargée de réaliser pour le compte de la CEMAC et de l'UEMOA l'étude des systèmes d'achat sur l'ensemble de la zone afin de proposer des mesures d'amélioration de l'efficacité des systèmes.

Douane et lutte antiblanchiment

La lutte contre la fraude et les trafics est l'un des principaux domaines d'intervention de la **DGDDI**, qui s'appuie sur la présence de 11 attachés douaniers et de 9 experts techniques internationaux implantés hors de l'UE. En 2013, la DGDDI est intervenue au total dans plus de 70 pays, principalement en Afrique de l'Ouest, dans les pays du pourtour méditerranéen et dans les Balkans, avec l'appui apporté à titre principal par Adetef.

La DGDDI a notamment engagé des actions ciblées grâce au forum quadripartite entre la France et les États du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie). La DGDDI a poursuivi son engagement dans le cadre d'activités d'appui aux pays en sortie de crise sur financement du Fonds de solidarité prioritaire (FSP) au Mali, en Libye et en Haïti.

Elle a par ailleurs renforcé son action en faveur des services des Douanes en Afrique dans le cadre de programmes thématiques régionaux structurants financés sur fonds multilatéraux, avec notamment l'appui d'Adetef (AIRCOP, SEACOP, JUSSEC, ALCAO, PCC, aviation privée et sur-

veillance maritime et fluviale). En Asie centrale, la DGDDI participe au projet « Route de l'héroïne II » financé par l'Instrument de stabilité de l'UE. La DGDDI intervient également dans le cadre de jumelages institutionnels européens, dont deux en consortium avec la Douane italienne au profit des Douanes albanaises et kosovares.



Douanes maritimes

Quant à **Tracfin**, en charge de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, il a parrainé les cellules de renseignement financier (CRF) d'Algérie, du Burkina Faso et du Togo pour leur entrée dans le groupe Egmont, a organisé un séminaire du groupe en Afrique du Sud, au cours duquel a été créée l'association des CRF francophones, et a signé des accords de coopération avec les CRF de Mauritanie et de Singapour.

Politiques économiques et systèmes statistiques

La **direction générale du Trésor** (DG Trésor) organise des séminaires en France ou à l'étranger sur les politiques économiques et les outils de prévision. Les pays cibles sont en priorité les pays signataires du Partenariat de Deauville. La DG Trésor a ainsi mené une action avec la direction des Études et des Prévisions financières (DEPF) du ministère de l'Économie et des Finances marocain, portant sur la compétitivité et sur l'analyse du commerce extérieur en valeur ajoutée.

L'**Insee** contribue au renforcement des capacités des institutions statistiques dans le domaine macroéconomique (comptabilité nationale et suivi de la conjoncture) principalement.

Un grand nombre d'actions menées par l'Insee au cours de l'année 2013 a porté sur la diffusion d'une nouvelle version de l'outil ERETES de comptabilité nationale et sur la formation des pays utilisateurs.



L'Institut participe de façon très active aux séminaires de conjoncture qui sont organisés conjointement par Afristat et les institutions de la zone Franc (UEMOA et CEMAC), et qui portent à la fois sur des questions méthodologiques et sur l'analyse de la conjoncture.

L'Insee est également intervenu dans le domaine des statistiques sociales, notamment à travers sa participation au projet RECAP (REnforcer les CAPacités pour la production et l'analyse des indicateurs de qualité de l'emploi), sur financement du BIT, achevé en 2013. L'Insee a également participé, aux côtés du Centre de recherche DIAL (Développement et insertion internationale) et d'Adetef, à l'étude d'impact du séisme en Haïti (projet EISHA, sur financement de l'Agence nationale de la recherche).

L'Insee a poursuivi ses actions dans le cadre du jumelage avec l'Office des changes du Maroc, mené avec la Banque de France et la DGDDI, qui a pris fin en janvier 2013. Enfin, des visites d'étude ont été réalisées avec Turkstat sur le programme USST3 (*Upgrading the Statistical System of Turkey, phase III*) financé par l'Union européenne.



Formation sur la diffusion de statistiques à Minsk, Biélorussie

Adetef a mobilisé de l'expertise statistique dans le cadre de plusieurs contrats d'assistance technique. L'année 2013 a vu s'achever MEDSTAT III, programme de coopération statistique avec les pays partenaires de l'Union européenne en Afrique du Nord et à l'est de la Méditerranée, débuté en 2010 sur financement de l'UE. Adetef participe également au projet ESTP II, débuté en 2012 pour une durée de 4 ans sur financement européen, qui s'inscrit dans la volonté de répondre aux nouveaux besoins du système statistique européen (SSE) et propose ainsi de nouveaux domaines thématiques. Par ailleurs, Adetef a remporté en 2013 trois nouveaux contrats auprès d'Eurostat, dont deux projets régionaux qui s'inscrivent dans le cadre de la politique européenne de voisinage (PEV) avec les pays du sud et de l'est de la Méditerranée.

Cadre des projets d'infrastructure – partenariats public-privé

Le développement des partenariats public-privé (PPP) a mobilisé en 2013 la Mission d'appui aux partenariats public-privé (**MAPPP**) auprès de la **DG Trésor**, les missions PPP de différents ministères (MEDDE, Justice, etc.), l'Institut de gestion déléguée et l'AFD notamment.



En 2013, des actions de coopération ont été menées dans une vingtaine de pays de l'UEMOA, de la CEMAC, de la zone MENA mais également en Serbie, au Sri-Lanka, en Colombie et au Mexique.

La France a lancé une initiative aux côtés de la Banque mondiale pour faciliter la réalisation de projets en PPP, dont l'animation a été confiée par la DG Trésor à l'AFD. Adetef est responsable du volet d'assistance technique pour le renforcement des capacités des autorités bénéficiaires et l'appui à l'élaboration d'un cadre juridique et institutionnel, notamment auprès des institutions régionales de l'UEMOA et de la CEMAC.

Dans ce domaine des PPP, **Adetef** a développé des actions de formation, notamment en partenariat avec le Cefeb, centre de formation de l'AFD, et la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF) : organisation de formations à Johannesburg et à Dakar pour l'Afrique subsaharienne. Une autre formation a été organisée par Adetef à Tunis sur le montage d'un projet en concession.



Séminaire sur les partenariats public-privé à Lomé, Togo

Les MLET/MEDDE et la direction générale du Trésor (Mission MAPPP) ont conduit des actions de promotion des PPP en Inde (séminaire PPP dans le domaine routier, par le MEDDE) et en Afrique francophone en particulier (nombreux séminaires conduits conjointement par la MAPPP et Adetef, à plusieurs reprises avec un appui de la Banque mondiale).

Protection du consommateur et régulation de la concurrence

Les actions de coopération internationale en matière de protection du consommateur et de régulation de la concurrence sont principalement conduites par la DGCCRF et par l'Autorité de la concurrence.

L'**Autorité de la concurrence**, vice-présidente du Réseau international de la concurrence, a été sollicitée par une dizaine de pays au Maghreb, au Machrek, au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique, principalement dans le cadre d'actions bilatérales. La relation établie avec le Conseil de la concurrence algérien, dans le cadre d'un jumelage conduit en 2011 et 2012, a été consolidée.

La **DGCCRF** a poursuivi ses actions dans le cadre d'un jumelage institutionnel européen, en tant que chef de file, visant à développer la protection du consommateur, la surveillance du marché et le contrôle de la qualité en Tunisie. La DGCCRF a également conduit des actions dans le cadre de jumelages avec l'Égypte (partenaire junior du jumelage sur la protection des consommateurs) et le Maroc (participation à la restructuration de la normalisation, accréditation, métrologie et surveillance du marché). En 2013, la DGCCRF a mené des actions de coopération avec une dizaine de pays (Liban, Égypte, Maroc, Gabon, Biélorussie, Équateur, Vietnam) et avec des agences d'autres États membres de l'UE dans le cadre d'un programme soutenu par l'Agence européenne de santé et de sécurité des consommateurs.



Accueil par la DGCCRF d'une délégation égyptienne en septembre 2013

Compétitivité et croissance des entreprises

La **DGCIS** intervient dans les domaines de l'innovation, de l'infrastructure qualité, avec le soutien d'Afnor, et de la conduite de politiques sectorielles.



Des échanges réguliers ont été entretenus avec les pays partenaires, notamment par le biais de visites d'étude et l'organisation d'événements, comme la Conférence ministérielle sur la transition numérique organisée à Paris en novembre. L'année 2013 a été marquée par la participation de la DGCIS à des groupes de travail bilatéraux avec les BRICS, notamment le Brésil et la Chine dans les domaines de l'innovation, et l'Inde dans le domaine des TIC.

Adetef a participé à la réunion annuelle du Réseau normalisation et francophonie (RNF) à Yaoundé (Cameroun) en février 2013, puis à Kinshasa (République démocratique du Congo) en février 2014.

En 2013, la DGCIS et Adetef sont par ailleurs intervenus dans le cadre de jumelages institutionnels européens, au Maroc et en Azerbaïdjan, avec le soutien d'Afnor.

Dans le domaine de l'artisanat, la DGCIS, en partenaire de l'Espagne, a achevé en 2013 un jumelage visant à renforcer les capacités de l'Agence nationale de l'artisanat traditionnel (ANART).

Économie numérique

Adetef, la **DGCIS** et le **SGMAP** participent à la coopération internationale dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.

La DGCIS a remporté en 2013 un jumelage visant à renforcer la régulation du marché des communications électroniques et du secteur postal en Tunisie.

2013 marque aussi le lancement de l'Alliance franco-tunisienne pour le numérique, à l'occasion de la visite présidentielle en Tunisie et de la première réunion de l'Alliance à Paris.

Par ailleurs, Adetef a lancé le site www.consumerclassroom.eu, pour le compte de la Commission européenne, et a noué des partenariats dans les domaines de l'administration électronique, la cybersécurité, avec un premier contrat remporté avec CIVIPOL sur financement européen dans les Balkans, la transition numérique ou encore l'éducation numérique.



Site Internet www.consumerclassroom.eu

Énergie et développement durable

La coopération des ministères de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (**MEDDE**) et du ministère du Logement et de l'Égalité des territoires (**MLET**) a été très active en 2013, avec 7 jumelages institutionnels européens remportés. Les thèmes privilégiés pour cette coopération menée avec l'appui d'Adetef sont les axes structurants que constituent la lutte contre le changement climatique, l'économie verte, la prévention des risques, la maîtrise de l'énergie et le développement des énergies renouvelables, la politique des transports, le développement urbain durable et les PPP.

En 2013, Adetef a été particulièrement active et a remporté 6 appels d'offres, concernant principalement des pays d'Afrique et de la Méditerranée. Dans le domaine des **politiques énergétiques**, le projet sur financement du Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) dans le cadre du Plan solaire méditerranéen (PSM) est arrivé à son terme en 2013. Le projet de réforme du secteur de l'énergie en Égypte, financé par l'UE et remporté en 2012, a quant à lui débuté en 2013. À la fin de l'année 2013, Adetef a par ailleurs remporté deux importants projets de l'UE en Afrique, dans le cadre de l'initiative SE4ALL des Nations unies, « *Sustainable Energy for all* ».




Le domaine du **climat** a également connu une forte croissance de l'activité avec la mise en œuvre de 2 projets : le programme d'intégration du changement climatique dans les secteurs clés de 4 pays d'Afrique confié à Adetef par l'AFD et le projet financé par la GCCA (*Global Climate Change Alliance*) en partenariat avec SAFEGE (leader). Adetef a remporté le programme Euromed pour la prévention, la préparation et la capacité de réponse aux catastrophes naturelles et causées par l'homme (PPRD Sud II), financé par l'UE et mis en œuvre par un consortium mené par CIVIPOL. Adetef a par ailleurs organisé un séminaire à Hanoi de partage d'expérience entre la France et le Vietnam sur la mise en place d'outils de pilotage et de traçabilité budgétaire de la lutte contre le changement climatique.

En ce qui concerne l'**environnement**, Adetef est membre du consortium qui a remporté le contrat-cadre lot 6 – environnement financé par l'UE, qui prévoit la mise à disposition d'expertise court-terme en réponse aux besoins ponctuels de tous les pays sur les thématiques environnementales. D'autre part, Adetef a mené à la fin de l'année 2013 une discussion avec les autorités tunisiennes et la délégation de l'Union européenne à Tunis pour intervenir, en gestion déléguée, sur un important projet dans le domaine de l'environnement dans la région du golfe de Gabès. Adetef a par ailleurs géré en 2013 deux jumelages au Kosovo et en Tunisie.

Dans le domaine des **transports**, le MEDDE a remporté un nouveau jumelage en Serbie sur le thème des accidents liés aux transports. Le jumelage portant sur la législation serbe et son harmonisation avec l'acquis communautaire, piloté par le MEDDE, s'est achevé avec succès au début de l'année.

Par ailleurs, en 2013, Adetef a fait son entrée dans le domaine du **développement urbain durable** et s'est vu confier le secrétariat technique du Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) par le MAEDI.

Modernisation de l'État, fonction publique

La thématique de la **formation continue des fonctionnaires** est restée centrale dans l'offre de services de la coopération économique et financière en 2013. Ce sujet mobilise, aux côtés d'Adetef, la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP), le  Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), le Secrétariat général des ministères économiques et financiers, et les directions ayant des écoles professionnelles sous tutelle : la direction générale des Finances publiques (DGFIP), la direction générale des Douanes et des Droits indirects (DGDDI), la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF) et l'Insee.

En 2013, l'IGPDE a reçu des délégations de Chine et du Mali, et le Secrétariat général des ministères économiques et financiers est intervenu devant les représentants d'une dizaine de pays pour présenter les missions et les outils des ministères.

La DGAFP a réalisé des actions dans les domaines du pilotage de la formation publique, de la diversité, de la déontologie, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), des dispositifs de rémunération, des systèmes de retraites, du recrutement et de la formation. Les sphères géographiques privilégiées sont les rives sud de la Méditerranée et l'Asie.

Le SGMAP a quant à lui conduit des activités dans le domaine de l'amélioration des relations entre l'administration et les usagers avec le Maroc et de la simplification des procédures administratives avec la Tunisie.

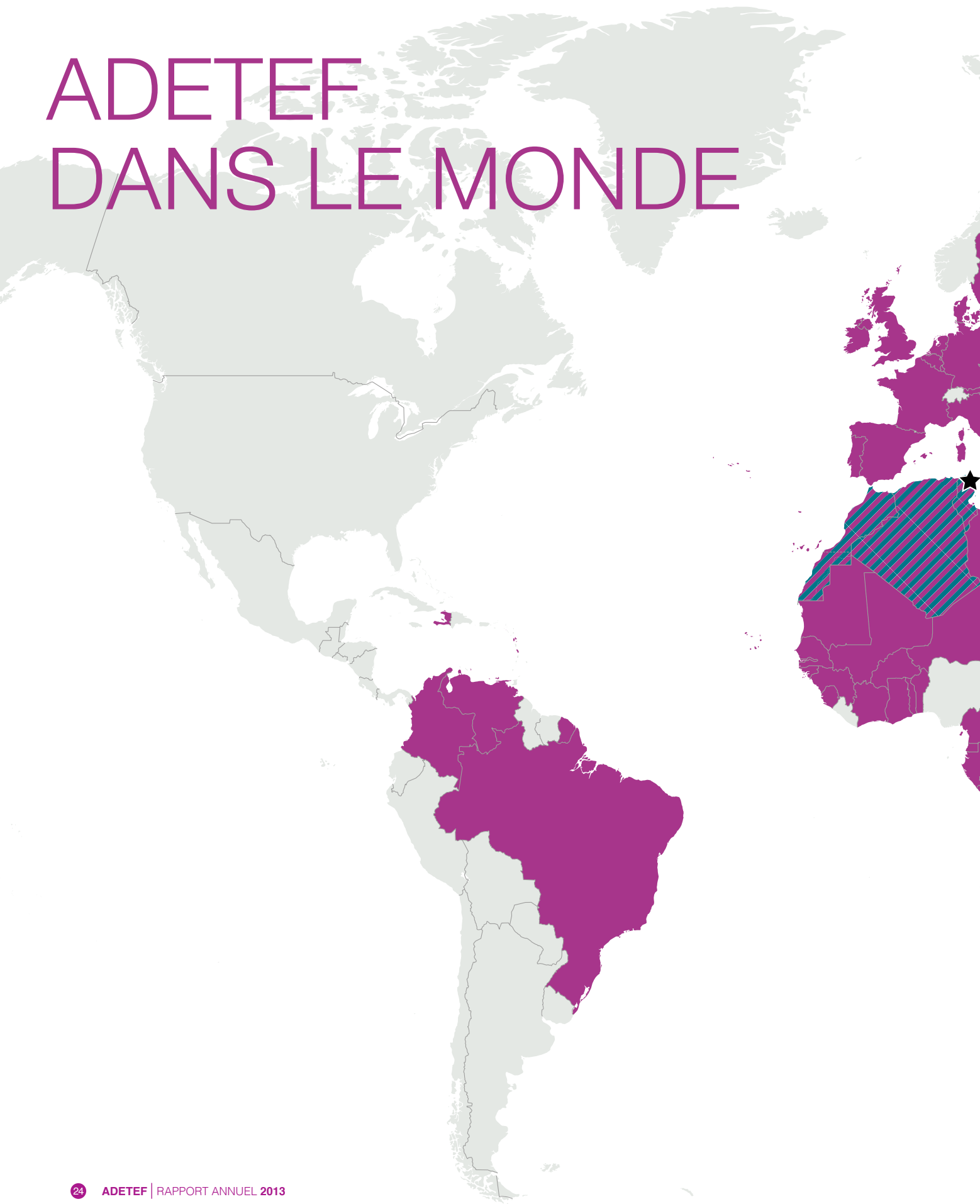
La DGDDI et la DGFIP accueillent dans leurs écoles de formation des stagiaires étrangers. Près de 230 auditeurs, principalement originaires d'Afrique et du Maghreb, ont ainsi bénéficié d'une formation de la DGFIP, soit directement dans l'un des établissements de l'École nationale des finances publiques pour la scolarité d'un an des inspecteurs, soit pour suivre des séminaires ciblés ou à l'occasion de vacances réalisées par des cadres de la DGFIP auprès de l'ENA ou d'universités.

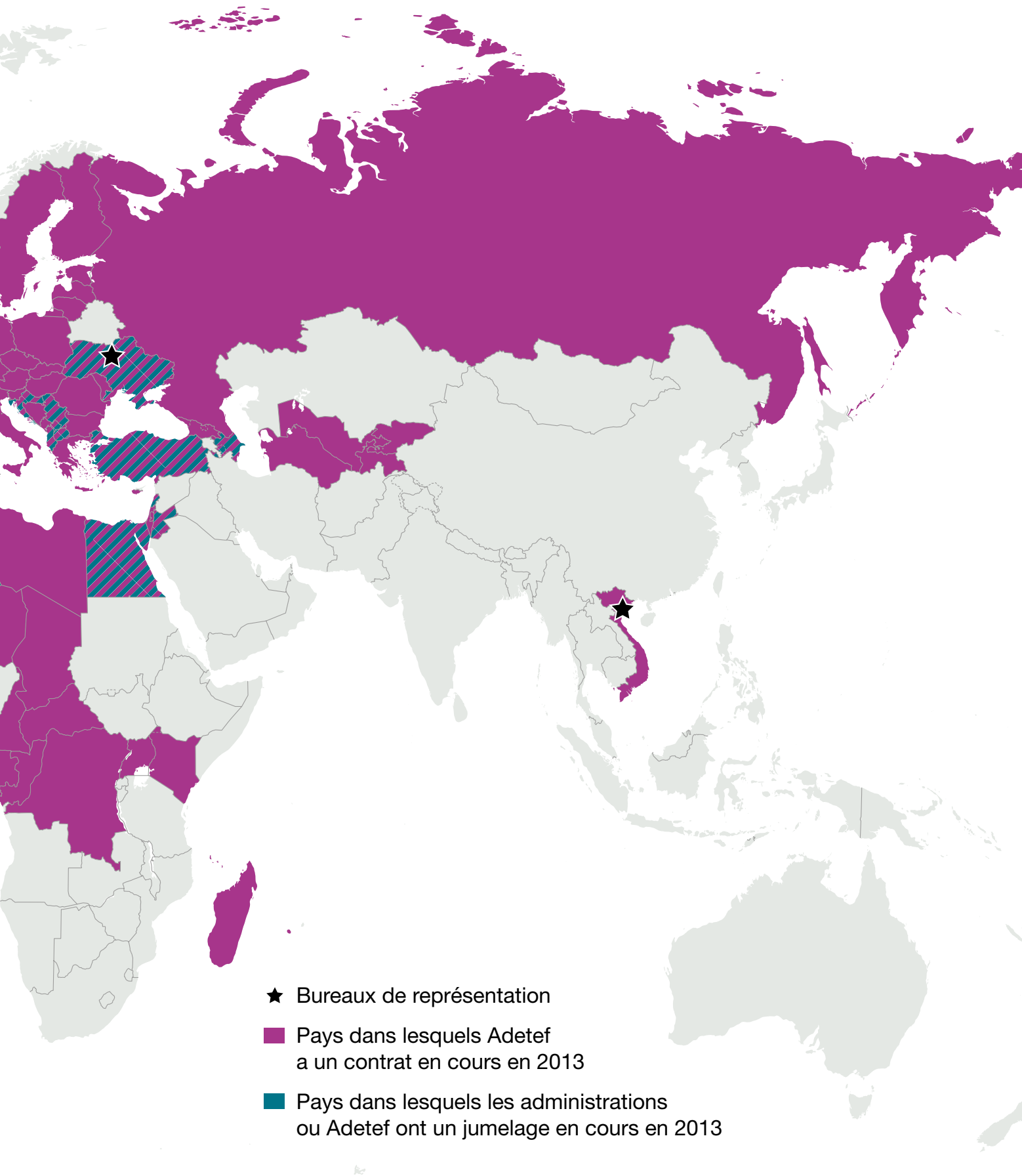


Institut des finances palestinien (PFI)

Avec l'appui des directions, Adetef pilote la création et le développement d'Instituts de formation continue pour les cadres des ministères financiers, en République de Côte d'Ivoire, inauguré en avril 2013, dans les Territoires palestiniens, inauguré en novembre 2013, et en Jordanie. L'agence poursuit par ailleurs son soutien à l'Institut des finances du Liban et au réseau régional d'écoles de formation GIFT-MENA.

ADETEF DANS LE MONDE



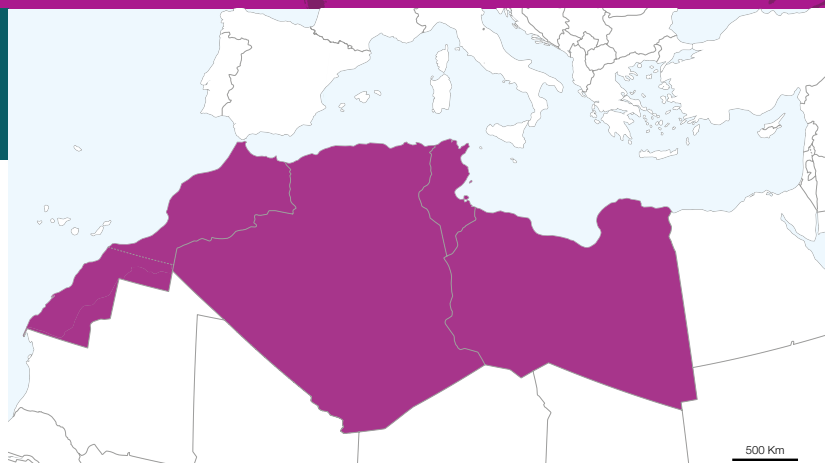


Géographies de la coopération technique

AFRIQUE DU NORD

Actions à portée régionale

- **Programme d'appui à la mise en œuvre du Plan solaire méditerranéen (PSM)** pour lequel Adetef est assistant à maîtrise d'ouvrage pour le compte de l'AFD (Maroc, Tunisie, Égypte) : développement de MED-Impact, un outil d'aide à la décision pour les investissements en énergies renouvelables. (www.med-impact.fr)
- **MEDSTAT III** : conduit par Adetef avec l'appui de l'Insee, ce programme européen de coopération statistique avec les pays partenaires de l'UE en Afrique du Nord et à l'est de la Méditerranée et doté de 7 millions d'euros, commencé en 2010, s'est achevé en décembre 2013. Les objectifs assignés ont été atteints : renforcement des instituts et systèmes nationaux de statistiques, meilleure harmonisation des données avec les normes européennes et internationales, amélioration de la qualité et de la disponibilité des données dans les domaines thématiques prioritaires (agriculture, énergie, migrations, statistiques sociales, transport, commerce extérieur et balance des paiements).
- **Projets Eurostat** : grâce aux bons résultats de MEDSTAT III, obtention fin 2013 de 2 projets de coopération statistique régionale auprès d'Eurostat, dans le cadre de la politique européenne de voisinage (PEV) avec les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Territoires palestiniens, Syrie, Tunisie).
- **En matière douanière**, participation de la DGDDI à 2 groupes de travail dédiés à la facilitation des échanges et à la lutte contre la fraude par voie maritime, dans le cadre d'une réunion quadripartite entre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et la France.
- **Concernant la réforme administrative et la fonction publique**, intensification de la coopération de la DGAFP sur les rives Sud de la Médi-



terrannée en réponse à la forte demande de coopération institutionnelle et administrative post-Printemps arabe et en application des orientations et priorités stratégiques.

- **Participation de l'Insee** au séminaire annuel de comptabilité nationale organisé au Cameroun par Afristat avec la participation de comptables nationaux et statisticiens d'enquêtes de plusieurs pays pilotes, dont le Maroc.

ALGÉRIE

- Signature en mai d'un « **Mémoire de coopération en matière de commerce, régulation du marché, protection du consommateur** » par Mme Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur, avec le ministère du Commerce algérien prévoyant notamment un appui à la création d'une école de formation et de perfectionnement des agents chargés des enquêtes économiques et de la répression des fraudes ; tenue en novembre à la **DGCCRF** avec Adetef de la 1^{ère} réunion du Sous - Comité Mixte chargé du suivi de ce Mémoire.

■ Autorité de la concurrence

- Déplacement du président de l'Autorité en octobre 2013 dans le cadre du renforcement des relations avec le Conseil de la concurrence algérien, suite au jumelage institutionnel européen conduit de 2010 à 2012.

■ DGAFF

- Dans le cadre de l'**accord de coopération avec la direction générale de la Fonction publique (DGFP)** en avril 2012, organisation de 2 visites d'études sur les mutualisations des RH au niveau local et les systèmes d'information des RH, et d'une mission avec la DGFIP sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).

■ DGDDI

- Accueil d'une délégation sur le thème de la lutte contre la fraude maritime.

■ DGFIP

- Dans le cadre du **Mémoire de coopération financière** signé par les ministres en 2012, poursuite de l'appui à la direction générale des Impôts algérienne (DGI) visant à accroître la part de la fiscalité ordinaire dans ses prélèvements et à améliorer l'efficacité de ses structures :

- mission sur le dispositif d'échange automatique d'informations pour la lutte contre la fraude fiscale ;
- accueil d'une délégation à la direction générale des Entreprises (DGE) sur les téléprocédures, le recouvrement, l'audit, la maîtrise des risques et le contrôle fiscal ;
- organisation d'une visite d'études à la direction des Vérifications nationales et internationales de la DGFIP (DVNI) sur les thèmes du contrôle fiscal des comptabilités informatisées et les prix de transfert ;
- réalisation d'une mission d'évaluation des besoins en matière domaniale.

- Dans la continuité du jumelage relatif au civisme fiscal clôturé en 2012, réalisation de 2 missions à Alger sur le contentieux fiscal.

- Renouvellement de l'**accord de coopération triennal** avec la direction générale de la Comptabilité algérienne (DGC) : réalisation de 5 missions et d'une visite d'étude sur les systèmes d'information et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les comptes de gestion et le plan comptable rénové notamment.

- Dans le domaine de la **formation** :
 - poursuite du partenariat entre établissements de formation visant à appuyer l'ingénierie de formation pour accompagner le renouvellement de l'équipe pédagogique ;
 - accueil de 4 fonctionnaires algériens en formation longue (2 à l'ENFiP et 2 à l'université Paris-Dauphine) ;
 - accueil de 7 fonctionnaires algériens en formation

courte (fiscalité et gestion publique) et participation de 2 auditeurs au cycle international de l'ENA (CISAP) sur la mobilisation des ressources fiscales et douanières.



Signature d'un nouvel accord de coopération entre M. Mohamed Larbi Ghanem, directeur général de la Comptabilité algérienne et M. Bruno Bézard, directeur général des Finances publiques

■ DG Trésor

- Attribution à la France avec l'Autriche en partenaire junior du jumelage européen sur le renforcement des capacités opérationnelles de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX).

■ Insee

- Appui technique à l'Office national des statistiques (ONS), principalement dans les domaines de la comptabilité nationale et des statistiques d'entreprises, dans la continuité des activités initiées dans le cadre du projet AMECO.

■ MLET / MEDDE

- Signature d'un accord de coopération dans le domaine des transports à l'occasion de la visite du Premier ministre en décembre.
- Jumelage européen remporté par la France avec l'Autriche en partenaire junior, afin de renforcer les capacités de l'Observatoire national algérien de l'environnement et du développement durable (ONEDD).

■ SG des ministères économiques et financiers

- Accueil d'une délégation en lien avec la DGAFP pour la présentation du système d'information des ressources humaines (SIRHIUS) et du logiciel support.
- Intervention de la délégation aux Systèmes d'information (DSI) lors d'un séminaire interministériel à Alger, sur financement TAIEX, concernant l'ouverture des données publiques.

■ Tracfin

- Parrainage de la Cellule de renseignement financier (CRF) pour son adhésion au groupe Egmont.

LIBYE

■ DGCIS

- Accueil d'une délégation d'experts libyens sur le thème de l'innovation et de la politique française concernant les pôles de compétitivité.

■ DGDDI

- Organisation de 2 missions relatives à la lutte contre la fraude : formation de maîtres-chiens et lutte contre le trafic de biens culturels, sur financement du MAEDI.

■ Adetef

- Mission à Tripoli en août dans le cadre de la préparation du projet européen en gestion centralisée indirecte portant sur la diversification de l'économie libyenne.

MAROC

■ DGCCRF

- Participation de la DGCCRF et de la DGCIS au jumelage européen « **Appui à la restructuration de la normalisation, l'accréditation, la métrologie et la surveillance du marché** » au bénéfice du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique (MICNT) sur la composante surveillance du marché.
- Mission sur la formation à l'application des directives sur la basse tension et la compatibilité électromagnétique.
- Accueil d'une délégation en administration centrale et au laboratoire de Lyon.

■ DGDDI

- Poursuite de l'appui à la Douane marocaine en matière de renforcement de la branche surveillance : mission de formation aux contrôles routiers et accueil d'une délégation sur la gestion des brigades.
- Accueil d'une délégation au sein de la plate-forme téléphonique de conseils aux usagers « Infos Douane Service ».
- Participation à un séminaire de sensibilisation à la lutte contre la contrefaçon, organisé par l'Organisation mondiale des douanes (OMD).
- En octobre, organisation du séminaire régional des experts techniques internationaux (ETI) douaniers avec une visite du Centre de formation douanière (CFD) de Casablanca.

■ DGFIP

- Poursuite des actions d'appui à la direction générale des Impôts (DGI) marocaine : réalisation de 11 missions sur la lutte contre l'économie informelle et le contrôle fiscal international notamment ; accueil de 3 visites d'étude sur les centres d'appels, la formation professionnelle et les systèmes d'information.
- Dans le cadre d'un accord triennal renouvelé en 2012 avec la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) : réalisation de 11 missions et visites d'étude sur les activités bancaires, la gestion du patrimoine et les systèmes d'information notamment.
- Participation active au jumelage européen de l'IGF française avec l'IGF marocaine : 14 missions d'expertise et présence d'un conseiller résident issu de la DGFIP.
- Accueil de 4 fonctionnaires marocains en formation longue : 2 à l'ENFiP et 2 à l'université Paris-Dauphine.
- Accueil de 15 fonctionnaires marocains en formation courte et participation de 2 auditeurs au cycle international de l'ENA.

■ DG Trésor

- Poursuite d'une coopération de longue date avec la direction des Études et des Prévisions financières (DEPF) du ministère de l'Économie et des Finances marocain : participation au séminaire bilatéral organisé à Rabat en décembre sur la compétitivité et l'analyse du commerce extérieur, sous l'angle du concept de chaînes de valeur mondiales (CVM).

■ IGF

- Poursuite du jumelage « **Renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles de l'Inspection générale des finances marocaine** », remporté en 2012.

■ Insee

- Réalisation d'une douzaine d'actions avec le Haut-Commissariat au Plan (HCP) et la direction des Statistiques et de la Veille du MICNT en matière d'enquêtes d'entreprises, de conditions de vie des ménages et de modélisation de l'impact du vieillissement de la population sur les systèmes de retraite, financées par Campus France pour la plupart.
- **Clôture du jumelage avec l'Office des changes marocain** et préparation d'un programme de coopération 2014-2015 destiné à prolonger les travaux effectués.
- Participation de l'Insee au programme MEDS-TAT III en tant que membre du consortium aux côtés du HCP marocain, partenaire également.

■ DGAFP

- Organisation de deux comités de pilotage pour mettre en œuvre l'arrangement de coopération administrative signé entre les ministères de la Fonction publique français et marocain en décembre 2012.
- Réalisation de 2 missions d'expertise sur la réforme du statut général de la fonction publique et l'évaluation de la performance notamment.

■ SGMAP

- Accueil avec la DGFIP d'une délégation conduite par le directeur adjoint de la Modernisation au ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration (MFPMA) sur le thème de l'amélioration des relations entre l'administration et les usagers.

■ SG des ministères économiques et financiers

- Organisation en mars, avec l'appui d'Adetef, d'un colloque au Maroc portant sur « **Les processus de transformation des administrations économiques et financières** » pour l'ensemble des directions du ministère de l'Économie et des Finances du Royaume (MEF) et quelques représentants d'autres ministères et organismes sous tutelle.
- Accueil d'une délégation du MEF pour présenter l'organisation ministérielle du système d'information, sa sécurité et la mise en place de plans de continuité de service.

■ Adetef

- Signature d'un contrat d'assistance technique pour « **l'Appui à l'élaboration du code monétaire et financier marocain** » en novembre entre Adetef et le ministère de l'Économie et des Finances marocain, représenté par M. Hamid Chaïbi, directeur des Affaires administratives et générales.
- Mission du coordonnateur pays Bertrand Brassens, Inspecteur général des finances, afin de rencontrer les interlocuteurs privilégiés d'Adetef au sein du MEF, du MICNT et de la Trésorerie générale du Royaume notamment.



Signature du contrat d'assistance technique pour l' « Appui à l'élaboration du code monétaire et financier marocain » entre M. Hamid Chaïbi, directeur des Affaires administratives et générales marocain et Mme Agnès Arcier, présidente-directrice générale d'Adetef

Zoom sur... Un jumelage au bénéfice de l'IGF marocaine

L'Inspection générale des finances française (IGF) conduit depuis début 2013 un jumelage européen visant à renforcer les capacités de son homologue marocain.

L'IGF française conduit le jumelage avec la participation de l'IGF portugaise, de la DGFIP, du CGEFI, de l'IGA et de la chambre de commerce et d'Industrie du Nord.

Les acteurs accompagnent l'Inspection marocaine sur un enjeu important : le passage de missions de vérification des services à des missions d'évaluation des politiques publiques. Ce changement implique l'élaboration d'un nouveau corpus législatif et réglementaire ainsi que la réalisation de manuels de procédures. Le jumelage a mobilisé 27 experts sur une soixantaine de missions sur plus de 300 jours d'expertise.



Plusieurs inspecteurs des finances marocains ont effectué des visites d'étude en France, dans les services de l'IGF française, au CGEFI et à la DGFIP.

Ces échanges entre administrations, prévus pour deux ans, doivent permettre à l'IGF marocaine de se doter des outils nécessaires pour mener à bien ces défis.

« Ayant eu le privilège de participer aux différentes phases du jumelage, je pense que celui-ci a eu un apport certain et permettra à l'IGF marocaine d'occuper la place stratégique qui lui revient dans

le paysage administratif et ainsi de relever les défis de modernisation et de développement de notre pays. »

Tarik Laaziz, Inspecteur des Finances à l'IGF du Maroc

MAURITANIE

■ DGDDI

- Missions de formation en matière de lutte contre la fraude : techniques de recherche, d'enquête et de ciblage des conteneurs, et lutte contre le trafic de stupéfiants, sur financement du MAEDI.
- Réalisation d'une mission d'appui aux réformes de la Douane mauritienne sur financement du FMI.
- Accueil d'une délégation sur le thème de la valeur en douane.

■ DGFIP

- Accueil de 2 stagiaires mauritaniens en stage de formation courte sur la gestion publique.

■ Tracfin

- Signature d'un accord de coopération avec la Cellule de renseignement financier mauritienne.

TUNISIE



Tunis, Tunisie

■ Autorité de la concurrence

- Participation de M. Bruno Lasserre, président de l'Autorité à une conférence organisée par le Conseil de la concurrence tunisien en avril.
- Participation à une rencontre organisée à Tunis sur le thème de la relation entre autorités de la concurrence et autorités de régulation.

■ DGAFF

- Signature en juillet d'un accord de coopération par la ministre française en charge de la Réforme de l'État et le ministre tunisien chargé de la Gouvernance, qui prévoit l'appui de la DGAFF et du SGMAP pour la modernisation de l'administration publique.
- Dans ce cadre, réalisation d'une mission d'expertise en avril, accueil d'une délégation à Paris en septembre et actions d'accompagnement à distance.

■ DGCCRF

- Pilotage du jumelage institutionnel européen « **Surveillance du marché, contrôle de la qualité et protection du consommateur** » avec l'appui de l'Institut national de la consommation (INC) français et réalisation d'une quarantaine de missions dans ce cadre.

■ DGCIS

- Jumelage européen remporté par un consortium mené par l'Italie dont la France est partenaire, visant à renforcer la régulation des communications électroniques et du secteur postal.
- Accueil d'une délégation sur le **tourisme** rural en partenariat avec la Fédération nationale des gîtes de France (FNGF).

■ DGDDI

- Réalisation de 3 missions de formation sur les contrôles routiers, la gestion intégrée des frontières, la lutte contre les contrefaçons et accueil de 2 délégations, sur les contrôles *ex post* et gardes-côtes.

■ DGFIP

- Mission sur le rôle et le positionnement des chefs de brigade et accueil de 4 délégations, sur la méthodologie de la mise en place d'une réforme fiscale et les actions de lutte contre la fraude notamment.
- Poursuite des actions dans le cadre de l'accord triennal 2010-2013 avec la direction générale de la Comptabilité publique et du Recouvrement (DGCP) : accueil de 2 délégations sur les thèmes du recouvrement contentieux et de la GRH ; 2 missions sur un projet de loi.
- Dans le domaine de la **formation** :
 - accueil de 2 fonctionnaires tunisiens en formation longue, à l'ENFiP et à l'Université Paris Dauphine ;

- accueil de 15 fonctionnaires tunisiens en formation courte (fiscalité et gestion publique) et participation de 2 auditeurs au cycle international de l'ENA.

■ Insee

- Missions sur la nouvelle série des comptes nationaux, l'utilisation des sources fiscales pour les statistiques d'entreprises, l'appui à la mise en place d'un système pertinent de diffusion statistique.

■ MLET/MEDDE

- Pilotage et participation à 3 jumelages en chef de file : transports (achevé en novembre), environnement et développement durable, et éco-construction.
- Participation en tant que partenaire de l'Autriche à un jumelage relatif à la directive REACH.

■ SGMAP

- Dans le cadre de l'accord de coopération ministériel, mission de conseil auprès de la direction générale des Réformes administratives dans le cadre de la simplification des procédures administratives.

■ Adetef

- A l'occasion de la visite présidentielle en juillet, lancement de l'**Alliance franco-tunisienne pour le numérique**, qui vise à encourager les entreprises françaises et tunisiennes du secteur à travailler ensemble sur des marchés tiers.
- A la demande du service juridique de la Primature, organisation à Tunis d'une action de formation interministérielle à la préparation et au lancement d'un projet de concession de service public.
- Pilotage du jumelage européen « **Gestion budgétaire par objectifs** » avec la participation de la DGFIP (22 missions d'expertise) et du CGE.



Lancement de l'Alliance franco-tunisienne pour le numérique à l'occasion de la visite présidentielle en Tunisie le 5 juillet 2013



Projets à dimension régionale

- Participation d'Adetef à un consortium mené par CIVIPOL pour la réalisation du projet **PPRD II** visant la prévention, la préparation et la capacité de réponse aux catastrophes naturelles et causées par l'homme, sur financement européen, dans les pays du pourtour méditerranéen notamment (Liban, Israël, Territoires palestiniens, Jordanie et Égypte).

ARABIE SAOUDITE

■ Autorité de la concurrence

- Accueil du secrétaire général du Conseil de la concurrence saoudien, sur l'organisation interne et la mise en œuvre des règles de fond.

ÉGYPTE

■ Autorité de la concurrence

- Accueil du président de l'Autorité de la concurrence égyptienne.

■ DGCCRF

- Participation de la DGCCRF en tant que partenaire à un jumelage européen visant à appuyer l'Agence de protection du consommateur pour le développement de la surveillance du marché.

■ DGFIP

- Mission d'experts conduite avec la Banque mondiale, sur la réforme du contrôle financier.



Accueil d'une délégation égyptienne dans le cadre du jumelage institutionnel européen d'appui à l'Agence de protection des consommateurs

■ Adetef

- Lancement du projet européen sur la réforme du secteur de l'énergie, remporté en 2012 par un consortium mené par Sofreco : Adetef en tant que partenaire intervient sur le volet de la définition de la stratégie du secteur énergétique à l'horizon 2030.

JORDANIE

■ DGCIS

- Mission de diagnostic opérationnel et stratégique auprès de la Poste jordanienne.
- Clôture en septembre du jumelage institutionnel au profit de la Commission de régulation des télécommunications.

■ DGFIP

- Dans le cadre du Centre régional d'assistance technique au Moyen-Orient (METAC), participation d'experts de la DGFIP à une mission réalisée pour le compte du FMI sur l'analyse-risque en contrôle fiscal.

■ Adetef

- Signature en octobre d'un 5^e contrat entre Adetef et le ministère des Finances, dans la continuité de l'assistance au centre de formation du ministère ; Travaux d'élaboration du plan d'action.

LIBAN

■ DGCCRF

- Accueil, sur fonds TAIEX, d'une délégation du ministère en charge de l'Économie et du Commerce sur la qualité et la sécurité des produits et sur les méthodes d'inspection.

■ DGFIP

- Lancement officiel en juin du jumelage institutionnel européen piloté par la DGFIP remporté en 2012, visant à moderniser la capacité administrative et opérationnelle de l'administration fiscale, organisation de missions et visites d'étude dans ce cadre.
- Plusieurs missions :
 - mission sur la démarche de maîtrise des risques ;
 - dans le cadre de l'adoption par le Liban d'un logiciel d'aide à la programmation du contrôle fiscal, mission sur le contrôle fiscal et la lutte contre la fraude, et formation de formateurs ;
 - mission sur la reconstitution des comptes de l'État.
- Dans le cadre du METAC, participation d'experts de la DGFIP à une mission pour le compte du FMI sur la fiscalité des industries extractives.



Lancement du jumelage sur le renforcement des capacités de l'administration fiscale au Liban.

■ Insee

- Organisation de 3 missions sur financement TAIEX pour appuyer l'administration centrale de la statistique dans la réalisation de nouvelles séries de comptes nationaux.

■ Adetef

- Nouvelles actions de soutien au réseau des écoles d'administration et instituts de formation de la Méditerranée arabe, GIFT-MENA : appui à l'organisation de modules de formation régionaux, création du site Internet du réseau.
- Poursuite de l'appui au développement de l'institut des finances Basil Fuleihan.
- Lancement du jumelage européen « **Développement des capacités institutionnelles et réorganisation du ministère des Finances** » remporté par Adetef, avec la participation de la DGFIP.

TERRITOIRES PALESTINIENS

■ DGAFP

- Accueil du ministre palestinien des collectivités locales.

■ Adetef

- Inauguration de l'**Institut des finances publiques** de l'Autorité palestinienne par les deux ministres en charge des Finances et poursuite des actions :
 - renforcement de la politique de formation en lien avec la GRH du ministère ;
 - développement de modules de formation métiers avec la mobilisation d'experts de la DGDDI, de la DGFIP et de l'Insee ;
 - développement de la communication interne et externe.
- Participation d'Adetef avec l'UE et le PNUD à une évaluation du système de gestion des finances publiques coordonnée par la Banque mondiale : 2 missions d'expertise ; présentation du rapport final en octobre au ministre des Finances.
- Lancement du « **programme de modernisation pour l'infrastructure qualité** », remporté par Adetef et GFA avec le soutien d'Afnor, auprès de l'Institut palestinien de normalisation (PSI), sur financement européen : mise en place du centre d'information des normes, création d'un centre de formation, mise à niveau de la métrologie.

Zoom sur... L'inauguration de l'Institut des finances palestinien

Le 18 novembre 2013, à l'occasion du déplacement du Président de la République française à Ramallah, le ministre français de l'Économie et des Finances, M. Pierre Moscovici, et son homologue palestinien, le ministre des Finances M. Shukri Bishara, ont inauguré l'Institut des Finances publiques palestinien, en présence de Mme Marylise Lebranchu, ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique.

Initié en 2008, pour un montant de 3,5 M€ sur financement de la DG Trésor, ce projet est piloté par Adetef. Son objectif : appuyer la création et le développement d'un Institut qui permette d'assurer la formation continue des cadres de l'administration financière palestinienne, afin d'accompagner la mise en place de réformes et de rapprocher la qualité des services des standards internationaux.

En cinq ans, Adetef et les directions des ministères économiques et financiers, notamment la DGFIP, la DGDDI, le SG, la DGAFP, l'Insee et la direction du Budget, ont réalisé un grand nombre d'actions, de l'aménagement des locaux à la création légale de l'Institut, en passant par le recrutement et la formation des équipes, la construction d'un programme de formation et sa mise en place avec des formateurs internes au MoF.



Inauguration de l'Institut des finances palestinien par M. Shukri Bishara, ministre palestinien des Finances et M. Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des Finances

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Actions ciblées régionales

■ Formations

- Plusieurs directions accueillent des fonctionnaires africains dans leurs écoles de formation initiale : la DGFIP (plusieurs chaque année), la DGCCRF, qui a notamment fêté dix ans d'échanges avec le Gabon et une trentaine de stagiaires formés, et la DGDDI.
- Accueil de 128 auditeurs par ailleurs par la DGFIP en formations courtes.

■ DGCIS

- Organisation d'une **conférence ministérielle sur la transition numérique** les 7 et 8 novembre à Paris, rassemblant les représentants de 17 pays africains, dont 11 ministres, le représentant de l'Union africaine, ainsi que les principaux acteurs français publics et privés du secteur.

■ DGDDI

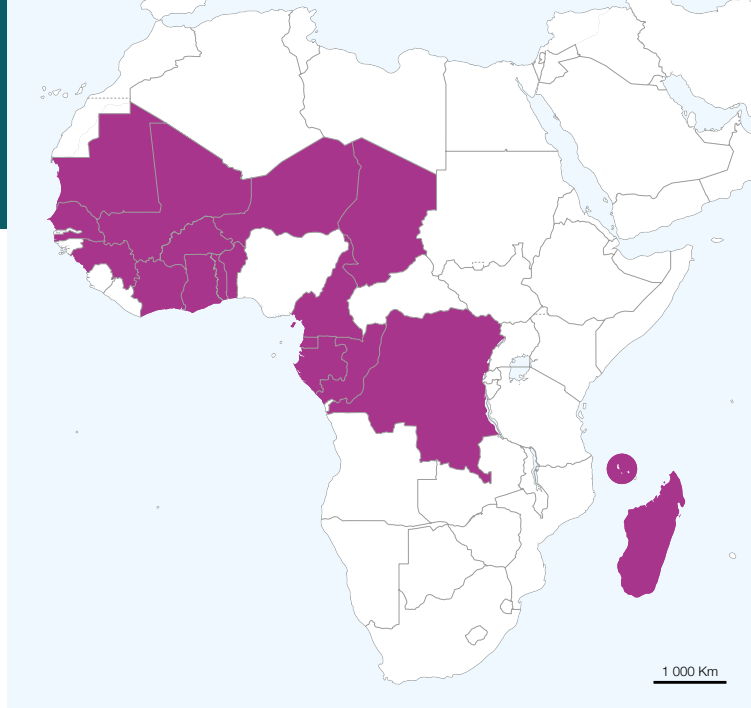
- Actions dans le cadre du projet AIRCOP de lutte contre le trafic de drogues, dans les pays de l'UEMOA, pour l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime (ONUDC).
- Participation à un atelier fiscal organisé par le PNUD à Dakar visant à proposer un document provisoire de stratégie fiscale régionale et à élaborer un plan de collaboration consolidé des demandes d'appui par pays.

■ DGFIP

- Soutien et participation au 7^e colloque annuel de l'Association internationale des services du Trésor (AIST) à Abidjan sur le thème du financement des collectivités locales.



7^e colloque de l'AIST à Abidjan, Côte d'Ivoire



■ Insee

- Co-animation avec Afristat du **séminaire annuel de comptabilité nationale** rassemblant des représentants des pays membres d'Afristat et d'organisations sous-régionales à Douala (Cameroun), sur la stratégie de mise en œuvre des recommandations du système de comptabilité nationale (SCN 2008).
- Participation d'un expert de l'Insee aux séminaires semestriels financés par l'UEMOA et la CEMAC, dans le domaine de la conjoncture et de la prévision économique.
- Organisation avec Afristat d'un séminaire au centre de formation de l'Insee à Libourne (France), sur les statistiques d'entreprise, réunissant 17 participants de 10 pays membres d'Afristat.
- Développement de 3 niveaux de formation à l'outil ERETES et organisation de formations pour des experts du Cameroun, du Burkina Faso et, à l'initiative du FMI-Afristat, du Bénin.

■ Adetef

- Dans le cadre d'une convention signée entre l'AFD, la Facilité africaine de soutien juridique (ALSJ) et Adetef, participation à l'organisation pédagogique de 2 séminaires itinérants à Johannesburg (Afrique de Sud) en juin et à Dakar (Sénégal) en novembre, sur « la préparation des partenariats public-privé de projets d'infrastructure. »

Contrats d'assistance technique régionaux ou bilatéraux

- Dans le domaine douanier, Adetef mène avec la DGDDI deux projets dans le cadre du programme « Sur la route de la cocaïne » financé par l'Instrument de stabilité européen :
 - projet **SEACOP** visant à appuyer 8 pays d'Afrique de l'Ouest dans la lutte contre les trafics maritimes : poursuite des actions pour la mise en place d'unités conjointes de contrôle maritime et d'un système d'information maritime régional ;
 - **projet de lutte contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest**, visant à renforcer les cellules de renseignement financier du Ghana, du Nigéria, du Sénégal et du Cap-Vert : début des actions en 2013.
- **Projet régional de lutte contre le trafic de médicaments falsifiés** : Adetef est pour la DGDDI partenaire de ce projet remporté en décembre par CIVIPOL, auquel concourent la direction de la Coopération Internationale (DCI) du ministère de l'Intérieur et l'Agence italienne du médicament, au bénéfice du Cameroun, du Ghana, du Sénégal, du Maroc et de la Jordanie.
- Dans le domaine des **statistiques**, Adetef a remporté auprès d'Eurostat un contrat en consortium avec Artémis Luxembourg et Insyde, pour la promotion et la diffusion d'outils pour le renforcement des capacités des instituts nationaux statistiques des pays ACP, d'Asie et d'Amérique Latine.
- Dans le domaine du **climat**, Adetef a poursuivi ses actions sur deux projets remportés en 2012 :
 - **projet d'intégration du changement climatique dans les secteurs clés de l'économie**, financé par le FFEM et l'AFD, afin d'accompagner le Kenya, l'Ouganda, le Gabon et le Bénin dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement sobre en carbone et résiliente au changement climatique (SDSCR).
 - appui à l'**Alliance mondiale pour le changement climatique** (Global Climate Change Alliance), sur financement de l'UE, qui consiste en une plate-forme d'appui aux pays ACP pour répondre aux demandes ponctuelles d'expertise.



Commune de Dassa-Zoumé, Bénin

- Dans le domaine des **marchés publics et des PPP**, Adetef a conduit plusieurs actions :
 - réalisation d'une étude pour la **CEMAC** sur les **dispositifs d'achat public des pays de la zone franc** afin d'identifier les bonnes pratiques et les freins récurrents dans la chaîne d'acquisition, présentée lors de la réunion des ministres des Finances de la zone franc en septembre ;
 - dans le cadre de l'**initiative France-Banque mondiale sur les PPP** dans la zone franc : organisation de deux séminaires, l'un en septembre, à Lomé (Togo) avec les pays de l'UEMOA, et l'autre à Brazzaville (Congo) début décembre avec les pays de la CEMAC, afin d'identifier les attentes en matière d'accompagnement des politiques nationales et régionales de promotion des PPP.
- Adetef a mené deux programmes au Gabon sur financement du pays :
 - **appui à la mise en œuvre de la stratégie de modernisation et réforme de l'État** : mise à disposition de 2 experts long terme accompagnant d'une part le **renforcement des capacités en matière de GRH**, sous la responsabilité du directeur général de l'Administration et de la Fonction publique du Gabon, et d'autre part le **pilotage de la réforme de l'État**, en collaboration étroite avec le secrétaire général du gouvernement et le Bureau de coordination du plan stratégique Gabon émergent (BCPSGE) ;
 - **appui à la normalisation comptable et au plan comptable de l'État** : projet clôturé en novembre avec succès.
- Dans le domaine de la **gouvernance des finances publiques**, Adetef a participé à un **projet en République du Congo**, sur financement européen : actions menées par un expert douanier résident ; actions pour l'adaptation du système comptable congolais aux directives

CEMAC et formations en finances publiques. Prolongation de 18 mois, jusqu'en mars 2015.

- Par ailleurs, la DGFIP participe en République de Guinée au projet **RECOR I**, visant à renforcer les corps de contrôle et mécanisme en matière de finances publiques, sur financement européen avec co-financement français, mené par France Expertise Internationale (FEI) : animation de 2 séminaires sur la maîtrise des risques ; missions destinées à des cadres du service des Moyennes Entreprises sur le recouvrement, le contrôle fiscal et la TVA ; accueil de la direction

nationale des Impôts sur les thèmes de la gestion fiscale, du recouvrement et du contrôle.

- **République démocratique du Congo** : mise en œuvre du projet de **formation des personnels de la ville de Kinshasa à la mise en place du compte unique du Trésor**, sur financement européen : formation sur les modalités de tenue des comptes locaux et application pratique avec une immersion dans les services de plusieurs départements (Seine-et-Marne, Essonne) de la DGFIP.

Zoom sur... Le contrat d'assistance technique avec la Ville de Kinshasa

Dans le cadre d'un programme d'appui à la décentralisation en République démocratique du Congo sur financement européen, Adetef et la province de Kinshasa ont signé un contrat de prestation de services en mars 2013 visant à former des personnels de la ville de Kinshasa à la mise en place d'un Compte Unique du Trésor.

La session de formation s'est déroulée en France du 18 mars au 8 avril 2013, avec la participation active des services et du réseau de la direction générale des Finances publiques.

Après un temps théorique présentant la tenue des comptes locaux suivant le principe de séparation entre ordonnateurs et comptables, les agents de la province de Kinshasa ont été accueillis dans les services de la Seine-et-Marne et de l'Essonne.

Cette formation a permis aux stagiaires d'appréhender les grands principes qui soutiennent la gestion financière des collectivités locales, puis de vivre l'expérience de gestion locale au quotidien



Signature du contrat d'assistance technique par M. Emmanuel Matadi, coordonnateur de la cellule financière et fiscale de Kinshasa et Mme Agnès Arcier, présidente-directrice générale d'Adetef

dans plusieurs services financiers de mairies.

Ils ont émis le vœu de poursuivre une coopération de plus long terme avec Adetef et la DGFIP, pour aider le Service urbain du Trésor de Kinshasa à se doter d'un compte général unique centralisant toutes les opérations financières de la collectivité locale.

« La ville de Kinshasa procède actuellement à la mise en œuvre du Service Urbain du Trésor pour la consolidation des opérations financières du Trésor public de la ville. »

Le contrat d'assistance Adetef-Ville de Kinshasa est un partenariat qui vise au renforcement de l'administration financière de la Ville par la formation de son personnel.

Ce partenariat est un atout qui, grâce au coaching, apportera l'appui technique requis pour le démarrage et la pérennisation de ce nouveau mode de gestion des finances publiques urbaines. »

**Emmanuel Matadi, coordonnateur
de la cellule financière et fiscale de Kinshasa**

Coopération administrative bilatérale en Afrique de l'Ouest (pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine - UEMOA)

■ DGFIP

- **Bénin** : action réalisée sur le contrôle des comptabilités informatisées, afin de lutter contre la fraude.
- **Burkina Faso** : accueil du directeur de l'École nationale des régies financières (ENAREF), dans le cadre de l'évaluation des dispositifs de formation ; organisation d'une visite d'études sur l'ingénierie de la formation ; mission sur l'audit de la formation initiale.
- **Côte d'Ivoire** : organisation de séminaires sur la fiscalité internationale et les prix de transfert notamment ; visite d'étude sur le livre foncier et l'enregistrement ; réactivation du comité de pilotage ASTER, sous l'égide de la DGTCP ivoirienne, après plusieurs années d'inactivité.
- **Mali** : dans le contexte de sortie de crise sécuritaire et politique qui a touché le pays en 2012, affectation d'un Expert Technique International (ETI) au Mali en novembre 2013, qui a conduit un audit de l'administration fiscale en décembre.
- **Niger** : animation d'un séminaire sur la maîtrise des risques et la qualité comptable.
- **Sénégal** : accueil de la ministre sénégalaise de l'Aménagement du territoire et des Collectivités locales et échanges sur la réforme comptable.
- **Togo** : dans le cadre d'un appui au projet « gouvernance urbaine et la fiscalité locale » (GUFL), mission pour l'élaboration d'un mémento budgétaire, comptable, financier et fiscal sur les collectivités territoriales.

■ IGPDE

- **Mali** : échanges avec une délégation de représentants de l'ENA et du Centre de formation des collectivités territoriales du Mali.

■ Insee

- **République de Côte d'Ivoire** : dans le cadre de la convention avec l'Institut national de la statistique (INS) de Côte d'Ivoire 2013-2015, organisation de plusieurs visites et missions, notamment sur la production de statistiques locales ; formation à l'outil ERETES au bénéfice de l'INS.

■ DG Trésor

- **Niger** : participation de la mission MAPPP à un séminaire organisé par la Banque mondiale et la Cellule d'appui aux PPP du Niger visant à présenter aux ministères porteurs de projets les modalités de recours au secteur privé pour le développement des infrastructures.
- **Sénégal** : participation de la MAPPP et d'Adetef à des sessions de formation visant notamment à définir une démarche de mise en place d'une loi-cadre sur les PPP.

■ Ordre des experts-comptables

- **Bénin** : soutien au plan d'action de l'Ordre national des experts-comptables du Bénin (ONEC-CA-Bénin), sur financement de la Banque mondiale : ouverture d'un centre d'examen régional du diplôme de comptabilité et de gestion (DCG).

■ Adetef

- **Mise en place de l'Institut des finances en République de Côte d'Ivoire**. Centre de formation continue auprès du ministère de l'Économie et des Finances, l'Institut a été créé en 2012 et bénéficie de la présence d'une chef de projet résidente Adetef, issue de la DGFIP, chargée de mettre en œuvre les programmes de formation. Ceux-ci ont déjà été réalisés auprès de 3 500 agents.



Inauguration de l'Institut des finances de Côte d'Ivoire, par Mme Nialé Kaba, ministre chargé de l'Économie et des Finances, Mme Evelyne Yapo, directrice de l'ENA et Mme Agnès Arcier, présidente-directrice générale d'Adetef

Coopération administrative bilatérale en Afrique centrale (pays de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale - CEMAC)

■ DGFIP

- **Cameroun** : actions sur les réformes financières, la valorisation des actifs, la comptabilité en droits constatés et le contrôle de gestion auprès de la direction générale du Trésor ; échanges avec la communauté urbaine de Douala (CUD) sur la gestion de la dette et de la trésorerie notamment.
- **République du Congo** : accueil du directeur général des Impôts sur la fiscalité des jeux de hasard.
- **Gabon** : accueil de délégations sur les questions d'enregistrement des actes mobiliers et immobiliers et d'évaluation des dépenses fiscales ; participation au contrat conduit par Adetef sur les normalisations comptables ; actions dans le cadre d'un projet de renforcement de la gouvernance des finances publiques, piloté par FEI.

■ Ordre des experts-comptables

- **Cameroun** : poursuite d'actions dans le cadre du partenariat pour la réalisation du plan d'action de l'Ordre national des experts-comptables du Cameroun (ONECCA Cameroun).

■ SG des ministères économiques et financiers

- En lien avec Adetef, présentation par la DSI du système d'immatriculation des agents des ministères économiques et financiers couvrant la gestion des identités et la dématérialisation du dossier agent, à une délégation gabonaise à Paris en octobre.

■ Adetef

- **Cameroun** : Participation au Congrès annuel du réseau de normalisation francophone, organisé par le Réseau Normalisation et Francophonie (RNF).
- **Cameroun** : accueil d'une délégation de l'Autorité de régulation des marchés publics sur les PPP.
- **Gabon** : accueil d'une délégation de la direction générale des marchés publics du Gabon sur la dématérialisation des marchés publics.

Autres pays d'Afrique subsaharienne

■ DGFIP

- **République démocratique du Congo** : mission d'appui à la codification des textes fiscaux ; actions sur le contrôle fiscal (banques, entreprises minières et entreprises d'hydrocarbures) ; mission sur la maîtrise des risques.
- **Madagascar** : animation d'un séminaire de formation sur l'audit, le contrôle interne et la certification des comptes ; participation de la DGFIP à la cérémonie du 50e anniversaire du Trésor malgache.

■ DGAFP

- **République démocratique du Congo** : accueil d'une délégation sur le cadre de la réforme du statut général de la fonction publique.

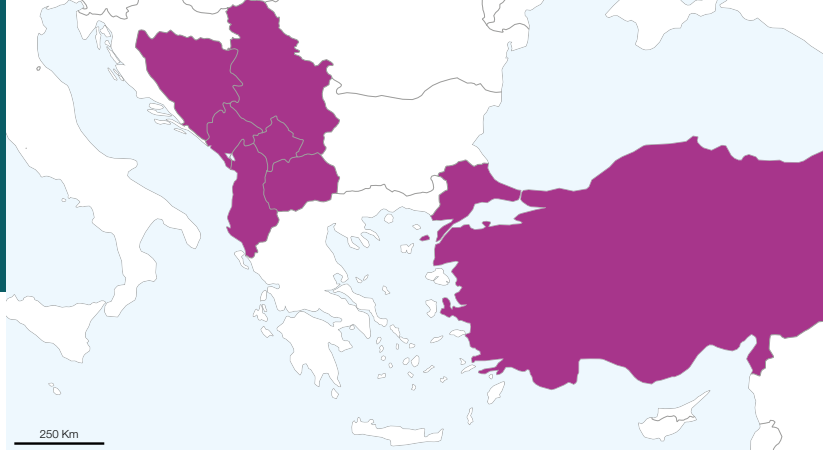
■ Adetef

- **Guinée équatoriale** : organisation par Adetef de formations en finances publiques sur financement de l'ambassade, assurées par 2 experts, sur les questions budgétaires et comptables, et sur la mise en place d'un schéma directeur.



Accueil du directeur général des Impôts de République du Congo sur la fiscalité des jeux de hasard

BALKANS HORS UNION EUROPÉENNE ET TURQUIE



ALBANIE



Tirana, Albanie

■ DGDDI

- Lancement en février d'un **jumelage institutionnel européen visant à renforcer les capacités de la direction générale des Douanes albanaise**, remporté par l'Italie en consortium avec la France. La DGDDI, chargée de la mise en œuvre des contrôles *ex post*, a organisé une quinzaine de missions et mobilisé une dizaine d'experts court terme.
- Organisation, sur fonds TAIEX, d'une visite d'étude afin de renforcer les capacités des services de lutte contre la fraude, et d'une mission sur la création d'un service de douane judiciaire.

■ DGFIP

- Dans le cadre de l'**accord de coopération DGFIP-GTD** (homologue fiscal albanais) signé en 2011, réalisation de 4 missions d'experts sur le contrôle fiscal des personnes physiques et secteurs à risque, le contrôle fiscal externe des grandes entreprises et le civisme fiscal.
- Organisation, sur financement TAIEX, d'un atelier sur les remboursements de crédits de TVA.
- La France a remporté un **jumelage** en consortium avec l'Autriche sur la **gestion transparente et efficace des finances publiques** au bénéfice du ministère des Finances albanais. L'objectif : instaurer un cadre juridique régissant le contrôle interne et la mise en place du principe de responsabilité en matière de gestion des finances publiques de l'État et des collectivités territoriales.

■ MEDDE

- La France a remporté en chef de file avec la Roumanie un jumelage institutionnel européen sur le « **renforcement de l'autorité de l'aviation civile** » pour une durée de 2 ans.

■ Adetef

- Mission à Tirana du coordonnateur pays Jean-Pierre Jochum, Inspecteur général des finances.

BOSNIE-HERZÉGOVINE

■ DGDDI

- A la demande de la Douane bosniaque, organisation d'une formation sur la lutte contre la contrebande de tabac.

■ DGFIP

- Organisation d'une mission à Banja Luka sur le thème de « la fraude carrousel en matière de TVA ».
- Accueil, sur financement TAIEX, d'une délégation du tribunal municipal de Sarajevo à Paris, sur le thème des bonnes pratiques cadastrales et de publicité foncière.

■ Adetef

- Accueil de la directrice des marchés publics de Bosnie-Herzégovine sur les directives européennes en matière de marchés publics.

KOSOVO

■ DGDDI

- Participation à un séminaire régional sur la lutte contre le trafic de médicaments falsifiés en Europe du Sud-Est, organisé conjointement par le pôle de Belgrade et l'ONUDDC.

- **Jumelage institutionnel européen sur le renforcement des capacités de la direction générale des Douanes kosovare** remporté par l'Italie en consortium avec la France (partenaire junior).

■ MEDDE

- **Clôture du jumelage sur l'environnement** dans lequel la France est intervenue comme partenaire junior de l'Italie : les partenaires kosovars ont exprimé leur satisfaction quant aux résultats et leur souhait de voir les travaux se prolonger, notamment sur le thème de l'eau.

■ Adetef

- Mission à Pristina du coordonnateur pays Jean-Pierre Jochum, Inspecteur général des finances.

MACÉDOINE

■ DGDDI

- Accueil du responsable du département de l'analyse de risque de Macédoine dans les services douaniers d'Orly, afin d'appuyer le développement d'une unité de ciblage aérien en Macédoine.

■ DGFIP

- Dans le cadre d'ateliers TAIEX, réalisation de 3 missions d'experts sur le thème de l'*open data*, de la gestion de la dette fiscale et sociale et des prix de transfert.

■ Insee

- Participation de l'Insee à un **jumelage** conduit par Destatis et débuté en 2012, pour **renforcer les capacités de l'Institut national de la statistique macédonien** : organisation de 4 missions sur les indices de prix à l'import et à l'export, le développement de systèmes d'information géographique et la transmission de données.

■ Adetef



Conférence sur l'administration électronique à Skopje, Macédoine

- Pilotage d'un projet bilatéral soutenu par l'Institut français de Skopje avec le ministère macédonien de la Société de l'information et de l'administration, pour la mise en œuvre de la stratégie administration en ligne du pays.

MONTÉNÉGRÓ

■ DGDDI

- Première visite officielle en France du directeur général des Douanes du Monténégro, accueilli par la directrice générale des Douanes française.
- Organisation d'une action sur le thème des techniques d'enquêtes douanières.

■ Adetef

- Contrat sur appel d'offres remporté par Adetef en tant que chef de file : « **Développement de l'infrastructure qualité et de la métrologie** », sur financement européen, en consortium avec LNE (métrologie française) et SMU (métrologie slovaque), pour un montant de 600 000 euros sur 2 ans, débuté en mars 2013. L'objectif : faciliter le commerce et la libre circulation des marchandises dans le respect de l'acquis communautaire.
- Dans le cadre du projet « Formation aux marchés publics dans la zone Balkans - Turquie », sur financement européen, animation de formations de formateurs et d'acheteurs de différents ministères du Monténégro.

SERBIE

■ DGCIS

- Accueil par La Poste de la directrice du département Commerce international de PTT Serbia, afin de prendre connaissance de leur nouveau

plan stratégique et d'identifier d'éventuels projets à mettre en place dans le cadre du protocole d'accord signé entre La Poste et son homologue.

■ DGDDI

- Formation de 2 agents de la Douane serbe sur le thème des équipes de maîtres-chiens contre le trafic de stupéfiants, à l'École nationale des brigades des Douanes (ENBD).
- Dans la continuité du programme MILDT de 2012, mise en œuvre d'un nouveau projet afin de renforcer les capacités de l'unité de contrôle des navires empruntant la voie navigable du Danube : organisation d'une visite d'étude au service garde-côtes de Méditerranée, de formations à la fouille des navires et d'un stage de perfectionnement.



Equipe de maître-chien de la Douane française

■ Insee

- **Poursuite des actions d'appui technique auprès de l'Institut national de statistique serbe (SORS)** : aide au lancement de la première vague de l'enquête européenne SILC sur les revenus et les conditions de vie des ménages, accueil d'une visite d'étude sur la diffusion de statistiques, organisation d'un atelier sur le thème de la comptabilité nationale et d'une formation de haut niveau sur les variations saisonnières.

■ MEDDE

- **Jumelage institutionnel européen sur les enquêtes accident** remporté par la France, suite au succès du jumelage sur la reprise de l'acquis communautaire dans le domaine des transports conduit par la France en collaboration avec la Lituanie.
- Dans le domaine de l'environnement, jumelage

institutionnel européen sur la mise en œuvre des mécanismes d'échanges de quotas d'émission de gaz à effet de serre remporté par la France avec l'Allemagne comme partenaire.

- Signature d'un arrangement administratif en novembre 2013 entre le MEDDE et son homologue serbe, ouvrant la voie à des actions de coopération sur la protection de la nature, la gestion des risques, l'eau et les déchets.

■ Adetef

- Obtention en août 2013 par SAFEGE d'un contrat pour le développement des capacités de l'Autorité d'audit avec Adetef partenaire. Adetef interviendra sur la formation en matière d'audit des fonds IAP.
- Suite à l'adoption d'une loi sur les PPP en 2011, organisation d'une visite d'étude de la Commission des PPP serbe : rencontre de représentants de la MAPPP, de l'Institut de la gestion déléguée, de Veolia Eau, de l'Office international de l'eau, de la Ville de Paris, de Bouygues, du ministère du Développement durable et de l'ANAP.

TURQUIE

■ DGAFP

- Accueil d'une délégation de 14 hauts fonctionnaires turcs du ministère du Développement et du ministère de l'Intérieur.

■ DGDDI

- Accueil de M. Ziya Altunyaldiz, sous-secrétaire d'État au Commerce extérieur chargé des Douanes, qui a permis de relancer la coopération entre les deux administrations.
- Mission du chef de la Délégation aux relations internationales et du sous-directeur du Commerce international de la DGDDI afin d'élaborer un programme centré sur la facilitation des échanges et la lutte contre la fraude.
- Dans le domaine de la **facilitation des échanges et du commerce extérieur**, organisation d'actions concernant l'opérateur économique agréé (OEA), le guichet unique, le régime de transit commun de l'Union européenne, auquel a adhéré la Turquie depuis le 1er décembre 2012, et la télé-procédure.
- Dans le domaine de la **lutte contre la fraude**, accueil du responsable de la contrebande de la direction générale des Douanes turque, M. Ali

Gulsen, dans les services de la direction nationale du Renseignement et des Enquêtes douanières (DNRED).

■ Insee

- **Intensification de la coopération avec Turkstat, dans le cadre du projet USST3** (Renforcement du système statistique turc, phase III) sur financement européen : organisation de 3 visites d'étude sur les statistiques de l'activité des filiales étrangères d'entreprises françaises, la gestion des répertoires d'entreprises et les enjeux du profilage, et accueil pendant 6 mois d'un cadre de Turkstat au sein du département des statistiques de court terme, sur les problématiques liées à la désaisonnalisation des séries temporelles.

■ MEDDE

- Création d'un groupe de travail sur les « services urbains et environnement » suite à la tenue d'un comité mixte économique et commercial fin 2012.
- La France a remporté en consortium avec la Roumanie un jumelage institutionnel européen sur le **renforcement des capacités institutionnelles et administratives de la Turquie en matière de transport aérien**, qui sera géré côté français par la DGAC, pour une durée de 2 ans.

Zoom sur... L'accompagnement de la Serbie dans la mise en œuvre du marché du carbone européen

En avril 2013, le ministère en charge du Développement durable a gagné, avec l'appui d'Adetef et en partenariat avec ses homologues allemand et autrichien, un jumelage visant à soutenir la Serbie dans la mise en œuvre d'un système de suivi des émissions de gaz à effet de serre conforme au droit européen.

Ce jumelage permet de préparer la Serbie à son adhésion à l'Union européenne et constitue une étape préalable essentielle pour mettre en œuvre le système européen d'échange de quotas d'émissions (EU ETS) en Serbie. Doté d'un budget de 1M€, il prévoit de mobiliser une quarantaine d'experts pendant deux ans.

Le projet a commencé en septembre 2013. La forte implication de l'administration serbe et de l'expertise française, allemande et autrichienne ont rapidement permis de définir les réformes institutionnelles nécessaires.



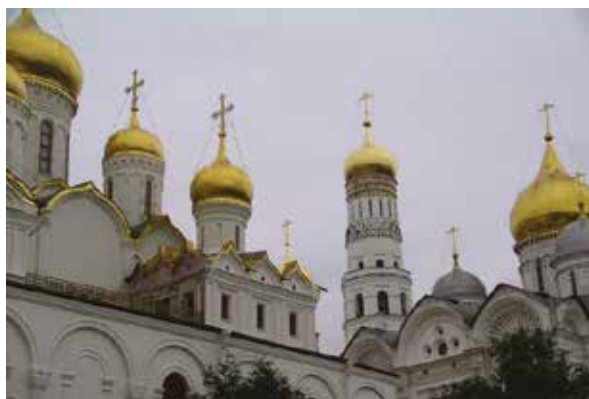
Malgré la situation économique difficile, les acteurs souhaitent s'appuyer au maximum sur les structures existantes et encourager les synergies pour assurer la réussite du projet.

« Nous avons monté un consortium avec nos homologues allemand et autrichien qui n'ont pas la même organisation institutionnelle que nous. Nous partageons tant nos points forts que nos points faibles avec l'administration serbe. Ce regard critique sur nos expériences a permis à l'administration serbe de se rendre compte qu'il n'y a pas de solution unique

pour mettre en œuvre l'acquis communautaire et a facilité son appropriation du système en fonction de ses propres réalités. »

Nicolas Debaisieux,
conseiller résident à Belgrade

FÉDÉRATION DE RUSSIE



Moscou, Russie

■ DGCIS

- Poursuite des échanges institutionnels dans le cadre notamment des 3 groupes de travail du Conseil économique, financier, industriel et commercial franco-russe (CEFIC) dans le domaine du tourisme, de l'innovation et des TIC.

■ DGDDI

- Accueil d'une délégation du département d'Expertise criminelle des Douanes au sein des laboratoires de Paris et de Massy (service commun des laboratoires DGDDI-DGCCRF).
- Participation à un séminaire sur la facilitation des échanges afin de présenter l'approche française du guichet unique.
- En collaboration avec le ministère de l'Intérieur, accueil des responsables sécurité d'une compagnie aérienne russe dans les services douaniers d'Orly.

■ DGFIP

- Organisation de 2 visites d'études de représentants du Service fiscal fédéral des impôts, notamment sur l'impôt sur les sociétés pour les petites entreprises et la publicité foncière pour les entreprises étrangères.
- Participation à un séminaire organisé par la chambre de commerce et d'industrie de Paris/Ile-de-France réunissant des hauts fonctionnaires russes, sur l'innovation technologique au sein de l'administration.
- Accueil d'une délégation du Trésor fédéral sur les thèmes de la réforme comptable et du système d'information comptable de l'État.



■ Insee

- Organisation de 2 missions sur le secret statistique et sur le profilage des entreprises.
- Accueil de la délégation du ROSSTAT, homologue russe de l'Insee, dans le cadre d'un contrat avec la Banque de France sur le thème des comptes financiers.

■ DG Trésor

- Accueil par la mission MAPPP d'une délégation conduite par le vice-ministre des Finances, M. Ivanov.

■ Adetef

- Réunions du groupe franco-russe d'experts de haut niveau dans le domaine des **réformes des procédures budgétaires**, présidé par M. Alexei Lavrov, vice-ministre des Finances, et Mme Véronique Hespel :
 - à Paris sur l'organisation et le contrôle budgétaire des programmes gérés par les ministères économiques et financiers ;
 - à Moscou sur l'expérience de la France dans la mise en œuvre des projets PPP ;
 - à Souzdal sur le thème de l'évaluation de la qualité de la gestion financière et des réformes des finances régionales.
- Dans le cadre de l'**accord triennal 2012-2014 avec le Service fédéral de surveillance financière et budgétaire (SFSFB)**, Adetef a organisé :
 - une mission à Moscou sur le thème du contrôle financier de l'État sur les établissements, organisations et entreprises créés avec la participation de l'État ;
 - une visioconférence sur le contrôle de la qualité de l'activité des cabinets d'audit ;
 - l'accueil d'une délégation de haut niveau conduite par le directeur du SFSFB sur le thème des marchés et de la commande publique.

- Dans le cadre de la coopération menée par l'IGF, animation d'une formation aux PPP auprès de représentants de plusieurs ministères russes.

UKRAINE

■ DGAFP

- Dans le cadre de la lettre d'intention signée en juillet 2013, participation à la 10^e édition des « Auditions Richelieu », conférence annuelle sur les évolutions de la fonction publique, et organisation d'un séminaire TAIEX en octobre.



Odessa, Ukraine

■ DGCIS

- Dans le cadre du mémorandum de coopération signé en 2012 pour 3 ans entre l'Agence nationale du tourisme ukrainienne, la DGCIS et Adetef, accueil d'une délégation sur les statistiques du tourisme, les missions des offices du tourisme et syndicats d'initiative et le classement des hébergements dans le domaine du tourisme rural.

■ DGFIP

- Dans le contexte de la création en Ukraine d'un nouveau ministère réunissant les administrations des Impôts, des Douanes et la Police contre la criminalité économique, avec pour objectif de les réformer notamment par la dématérialisation :
 - accueil de délégations sur le contrôle fiscal des grandes entreprises, la dématérialisation et les outils de GRH notamment ;
 - organisation de missions sur le contrôle fiscal et la lutte contre la fraude et les applications informatiques pour le contrôle fiscal des PME notamment.

- Mission d'expertise sur le système de reporting budgétaire et comptable.

■ IGPDE

- Accueil d'une délégation menée par la directrice de l'École pour la formation des cadres supérieurs de la fonction publique, sur la formation des hauts fonctionnaires.

■ Insee

- Jumelage institutionnel européen remporté par la France chef de file en partenariat avec le Danemark, auprès de l'Institut statistique ukrainien : participation de l'Insee aux composantes sur la comptabilité nationale, l'indice des prix et les enquêtes de conjoncture notamment.

■ DG Trésor

- Participation du directeur de la MAPPP à la conférence « *Speed up PPP in Ukraine* » organisée par le Centre ukrainien des partenariats public-privé (PPP), en liaison avec Adetef.

■ MEDDE

- Poursuite des actions dans le cadre du **jumelage sur le transport multimodal**, en partenariat avec la SNCF, au profit du ministère ukrainien des Infrastructures, et avec la participation de la DGDDI, qui a réalisé 3 missions.
- Jumelage sur le traitement des déchets électriques et électroniques remporté par l'Autriche, avec la France en partenaire junior.
- Poursuite des actions de coopération dans le cadre des 2 groupes de travail institutionnels sur les transports et l'environnement.
- Organisation de visites d'étude dans le domaine de la ville durable et de l'intégration des transports, et de la gestion de forêts et d'aires marines protégées.
- Clôture en décembre du **jumelage institutionnel européen sur l'efficacité énergétique**.

■ Adetef

- À l'invitation de la Chaire de l'intégration européenne, participation à un séminaire organisé par l'**Académie nationale de la fonction publique** pour présenter l'expérience française.
- Participation avec la DGFIP à une conférence sur le transfert des prix, organisée par la Chambre de commerce américaine.

- Participation aux réunions de coordination des bailleurs auprès de l'Agence du tourisme, lancées en 2013.
- Organisation d'un séminaire sur la maîtrise des risques dans le secteur public.
- Organisation, sur financement TAIEX, de la visite d'étude d'une délégation du Centre d'adaptation aux standards européens pour la fonction publique (sous l'autorité de l'ANFP) sur la formation supérieure.

Zoom sur... Clôture d'un jumelage sur l'efficacité énergétique

Le jumelage institutionnel européen portant sur « *l'amélioration du cadre politique de l'efficacité énergétique et son rapprochement avec les exigences de la législation de l'UE* », au bénéfice du ministère ukrainien de l'Environnement, s'est achevé avec un séminaire de clôture en décembre 2013 à Kiev.

Ce jumelage a été géré conjointement par l'Allemagne, chef de file, et la France, en tant que partenaire junior, représentée par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (MEDDE) et Adetef. Il a mobilisé un conseiller résident français, ainsi que l'expertise de 7 spécialistes issus de l'ADEME, du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) et d'Afnor.

Lors de l'événement de clôture, la partie ukrainienne, notamment par la voix de Mme Olena Kazlovtseva, chef de projet, s'est déclarée très satisfaite du déroulement du jumelage et du travail accompli par l'ensemble des experts au cours des 22 mois de collaboration.

Parmi les résultats très positifs obtenus, on note la réalisation du premier « *Plan d'action national de l'efficacité énergétique* », validé par le secrétariat

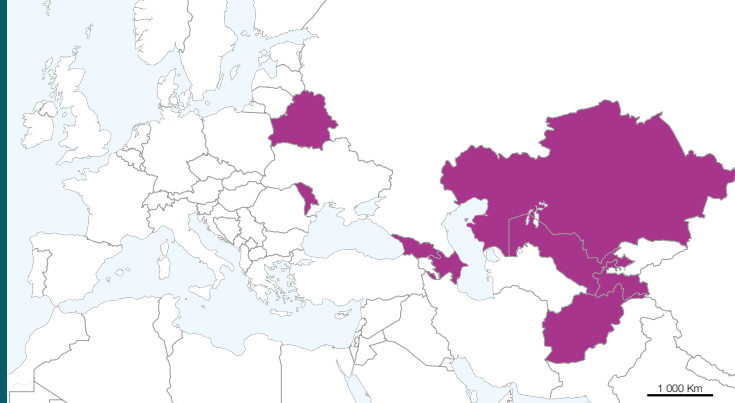


Séminaire de clôture du jumelage institutionnel européen sur l'efficacité énergétique à Kiev, Ukraine

de la Communauté de l'énergie et adopté par le gouvernement ukrainien en octobre 2013.

Un excellent travail entre les experts ukrainiens, français et allemands a également permis d'obtenir le vote le 7 août 2013 par le Conseil des ministres de l'Ukraine d'une résolution approuvant certains règlements techniques sur l'étiquetage énergétique, et la transposition d'une directive concernant l'indication, par voie d'étiquetage et d'informations relatives aux produits, des consommations énergétiques.

CAUCASE ET ASIE CENTRALE, COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS



Projets régionaux

■ Adetef

- **Programme de formation des statisticiens des pays partenaires du voisinage est de l'Union européenne** sur financement européen, remporté en 2012 pour 2 ans par Adetef, en partenariat avec ICON-Institut Public Sector, au bénéfice des pays du voisinage est de l'UE et d'Asie centrale (PEV-Est : Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Ukraine, Moldavie, Kazakhstan, Kirghizistan, Tadjikistan et Turkménistan) : organisation de 2 cours de formation à Cologne et Budapest sur la gestion de la qualité dans les Instituts statistiques nationaux et sur les métadonnées statistiques.
- **Route de l'héroïne II, réseaux d'information**, sur financement européen : débuté en janvier 2013, ce projet vise à renforcer la lutte contre les trafics et le crime organisé en Asie centrale et dans la région de la mer Noire et des Balkans. Organisation de missions d'évaluation avec des experts douaniers.

AFGHANISTAN

■ DGDDI

- Mission de 2 experts de la DNRED sur le contrôle des produits précurseurs de drogue.
- Accueil d'une délégation sur financement de l'ONUDC, en partenariat avec le ministère de l'Intérieur, sur le trafic de précurseurs chimiques.

AZERBAÏDJAN

■ DGCIS

- Jumelage institutionnel européen d'appui au développement d'un système moderne de normalisation et de réglementation technique, remporté par Adetef avec la participation d'experts d'Afnor.

■ DGDDI

- Échanges sur l'emploi des scanners mobiles et réalisation d'un audit des services ayant acquis ces équipements : organisation et fonctionnement des services utilisateurs, ainsi que politique de formation des personnels.

■ DGFIP

- Accueil d'une délégation sur le contrôle fiscal des comptabilités informatisées.
- Jumelage remporté par un consortium mené par la FIIAPP espagnole dans le domaine des ressources humaines.

BIÉLORUSSIE

■ DGCCRF

- Accueil d'une délégation sur la surveillance des marchés alimentaire et non alimentaire et du dispositif de la directive nationale d'orientation (DNO).

GÉORGIE

■ DGFIP

- Accueil du directeur général du Service des renseignements (GIS), organisation d'un atelier TAIX sur la collecte d'informations et l'analyse des données à Tbilissi, mission sur les prix de transfert.
- Accueil d'une délégation sur les relations budgétaires entre l'État et les collectivités locales.

KAZAKHSTAN

■ DGFIP

- Accueil de délégations des ministères des Finances

et de la Justice sur la gestion et le contrôle de la TVA et sur le système foncier.



Accueil d'une délégation conduite par Mme Tolganai Botakanova, adjointe du président du comité fiscal du ministère des Finances de la République du Kazakhstan

■ MEDDE

- Mission exploratoire en juin 2013 pour identifier les attentes du Kazakhstan en prévision notamment de l'Exposition universelle qui aura lieu à Astana en 2017 sur les énergies du futur.

■ Adetef

- Mission du coordonnateur zone, M. Alain Bodon, Inspecteur Général des Finances.

MOLDAVIE

■ DGDDI

- Accueil d'une délégation de l'EUBAM Moldavie/Ukraine (Mission européenne d'assistance à la protection des frontières) à l'École nationale des brigades des Douanes (ENBD) de La Rochelle, France.

■ DGFIP

- Mission sur le contrôle fiscal des dossiers à fort enjeu.

OUZBÉKISTAN

■ DGCIS

- À la demande des autorités ouzbèkes, organisation d'une mission d'expertise sur le thème « tourisme et montagne ».

■ DGDDI

- Animation d'un séminaire sur les procédures de saisies des avoirs criminels, organisé par l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe (OSCE).

■ DGFIP

- Dans le cadre de l'accord de coopération 2012-2014 avec le ministère des Finances pour l'accompagnement de la création du Trésor public, accueil d'une délégation sur l'achat public.

TADJIKISTAN

■ DGDDI

- Dans le cadre de la mise en œuvre du programme de formation OSCE relatif au développement de l'École supérieure des frontières de Douchanbe, formation sur le blanchiment notamment.

Zoom sur... Un jumelage européen sur la normalisation en Azerbaïdjan

Adetef, avec le concours d'Afnor, a remporté fin 2013 un jumelage institutionnel européen en tant que partenaire de British Standards Institution (BSI), homologue britannique d'Afnor, pour un montant de 1,2 million d'euros sur 2 ans.

L'objectif : appuyer le Comité d'État pour la normalisation, la métrologie et les brevets d'Azerbaïdjan (AZSTANDART) pour le développement d'un système moderne de normalisation et de règlements techniques.

Adetef assure la gestion opérationnelle du projet, tandis qu'Afnor met à disposition une chef de pro-

jet sur place. Plusieurs missions d'experts sont prévues en 2014, notamment sur la protection des consommateurs et la surveillance du marché.

A terme, par l'amélioration du système azéri de normalisation, le jumelage devrait faciliter l'accès du pays aux marchés mondiaux.



Lancement du jumelage à Bakou, Azerbaïdjan

ASEAN

■ Adetef

- Organisation en mars à Singapour du **séminaire annuel sur la nouvelle gestion publique**, rassemblant des fonctionnaires de chacun des pays de l'ASEAN, en partenariat avec le ministère singapourien des Affaires étrangères.

CAMBODGE

■ DGFIP

- Poursuite des actions afin d'améliorer la nomenclature comptable et budgétaire, et échanges sur la décentralisation et les collectivités locales.
- En février, mise en place d'un ETI à Phnom Penh afin de renforcer la coopération sur le projet de mise en œuvre de l'outil informatique FMIS, sur la formation à la bonne gestion publique et la dépense centralisée.

■ Adetef

- Mission du coordonnateur zone, Yannick Richet, Contrôleur général économique et financier et du directeur de l'antenne d'Adetef à Hanoi, afin de rencontrer les responsables d'administrations cambodgiennes et les bailleurs présents, et de faire le point sur les besoins d'assistance technique dans les domaines de la fiscalité, de la formation des experts comptables et de l'environnement notamment.

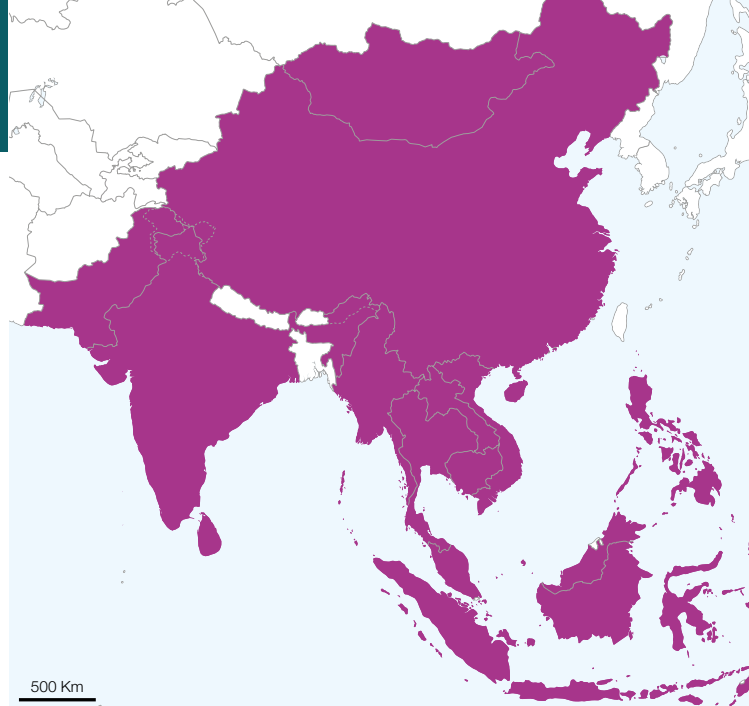
CHINE

■ Autorité de la concurrence

- Accueil d'une délégation de représentants des trois entités constituant le système de régulation concurrentielle chinois : le ministère du Commerce (Mofcom), la Commission nationale pour le Développement et la Réforme (NDRC), et l'administration en charge de l'Industrie (SAIC).

■ DGCIS

- Organisation d'un atelier sur l'efficacité énergétique et la réduction des émissions dans les PME, avec le ministère de l'Industrie et des



Technologies de l'information (MIIT).

■ DGDDI

- Poursuite des actions sur le droit de la propriété intellectuelle et la lutte contre la fraude commerciale : organisation de 2 missions sur le renseignement opérationnel et la formation, accueil de délégations sur l'aide à l'exportation pour les entreprises, la lutte contre la contrefaçon et le manquement à l'obligation déclarative.
- Mission sur la sécurisation des exportations de vin pour garantir leur authenticité.
- Poursuite des actions dans le cadre du programme UE-Chine : accueil d'une délégation chinoise auprès de l'UE dans les services douaniers sur la plate-forme de Roissy.

■ DGFIP

- Poursuite de la coopération avec l'administration fiscale chinoise (SAT) :
 - mise en place d'un attaché fiscal à Beijing ;
 - accueil de M. Jun Wang, président de la SAT sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéficiaire notamment ;
 - dans le cadre du premier dialogue économique et financier de haut niveau entre la France et la Chine, mission de M. Bruno Bézard, directeur général des Finances publiques afin de signer deux accords : une convention franco-chinoise en vue d'éviter la double imposition et de prévenir l'évasion et la fraude fiscales, et un accord de coopération SAT-DGFIP ;
 - accueil d'une délégation de la SAT de Beijing et des provinces Liaoning et Qinghai sur la gestion

et le contrôle des grandes entreprises, le recouvrement des professionnels et la maîtrise des risques et le lien avec les collectivités locales.

- Dans le domaine de la gestion publique, accueil d'une délégation de 6 fonctionnaires de la province du Yunnan sur la réforme budgétaire et comptable.



Accueil d'une délégation de la SAT de Beijing et des provinces Liaoning et Qinghai sur la gestion et le contrôle des grandes entreprises

■ IGPDE

- Accueil d'une délégation sur la formation des hauts fonctionnaires.

■ MEDDE

- Dans le cadre de la visite présidentielle en avril, renouvellement de l'**accord avec le ministère en charge de l'Habitat et du Développement urbain et rural (MoHURD)** pour la période 2013-2018.
- Participation d'une importante délégation française (MLET-MEDDE, Ademe International, HQE, Lafarge, Saint-Gobain, EDF, TERAQ, AFEX, etc.) à la 9e Conférence internationale sur les bâtiments verts et éco-efficents.
- Dans le cadre de l'accord avec le ministère en charge de la Protection de l'environnement (MEP), participation avec Adetef au séminaire ASEM sur la qualité de l'air, organisé par le ministère chinois en charge des Affaires étrangères.
- Dans le cadre de l'accord signé en 2009 avec le ministère des Ressources en Eau, participation, avec OIEau, au comité de pilotage du projet de gestion intégrée du bassin du fleuve Hai, pilote de la coopération franco-chinoise en matière d'eau.

■ SG des ministères économiques et financiers

- Intervention sur la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle en administration centrale et sur la transparence en matière de mobilité et de recrutement.

INDE



New Delhi, Inde

■ Autorité de la concurrence

- Rencontre des présidents des 2 Autorités sur le thème des concentrations notamment.
- Mission de M. Emmanuel Combe, vice-président de l'Autorité, afin de partager l'expertise française.

■ DGCIS

- Dans le cadre de l'accord de coopération entre le ministère français en charge de l'Industrie et le ministère indien en charge des Communications et des Technologies de l'information (MCIT), réunion du groupe de travail franco-indien sur les TIC afin d'échanger sur les politiques publiques, le *Cloud Computing* et la sécurité des réseaux notamment.

■ DGFIP

- À la demande d'IGN France International, accueil d'une délégation de l'État indien d'Andhra Pradesh sur le thème du cadastre.
- Accueil d'une délégation pour contacts avec l'Agence France Trésor (AFT) et la Banque de France sur le thème des paiements par carte bleue des taxes et impôts.

■ MEDDE

- Participation à la conférence Indian Road Congress dans le cadre d'un partenariat signé en 2011 visant à favoriser l'inclusion des normes techniques françaises dans le corpus indien.
- À la demande de l'Inde, organisation d'un séminaire sur les PPP dans le domaine routier à New Delhi en novembre, avec l'appui de l'Association mondiale de la route (AIPCR) et la MAPPP.
- En septembre, réunion à Paris du groupe de travail franco-indien, co-présidé par M. Ashok Singhvi, co-secrétaire du ministère indien du Dé-

veloppement urbain et par M. Philippe Geiger, adjoint au directeur des Affaires européennes et internationales du MEDDE, avec la participation de la MAPPP.

- Participation à un séminaire sur les « solutions de tramway nouvelle génération » organisé par l'ambassade de France, le ministère indien du Développement urbain, et la Fédération indienne des chambres de commerce et d'industrie (FICCI).

INDONÉSIE

■ DGCIS

- Participation à la première réunion du Comité mixte franco-indonésien sur le tourisme en novembre, en présence de l'ambassadeur de France, afin d'échanger sur les politiques publiques dans ce domaine.

LAOS

■ Adetef

- Mission du coordonnateur zone, M. Yannick Richet, contrôleur général économique et financier et du directeur de l'antenne d'Adetef à Hanoi, afin de rencontrer plusieurs représentants du gouvernement, ainsi que les bailleurs présents sur place.

MALAISIE

■ DGFIP

- Accueil du directeur général du Trésor Public (Inland Revenue Board of Malaysia, IRBM) et du président de l'Organisation du Commonwealth pour les administrateurs fiscaux sur la GRH et le contrôle fiscal.
- Accueil d'une délégation sur la réforme budgétaire et comptable ainsi que la conduite du changement dans le domaine de la comptabilité en droits constatés.

MONGOLIE



Accueil d'une délégation conduite par M. Batmagnai Tunrev, président de l'administration fiscale mongole

■ DGFIP

- Poursuite des échanges dans le cadre de l'**accord de coopération signé en 2012** avec l'administration fiscale mongole : rencontre avec M. Tunrev Batmagnai, nouveau directeur général du General Department of Taxation (GDT), organisation d'une formation sur les prix de transferts, participation au premier séminaire franco-mongol sur la coopération en matière fiscale, organisé sous l'égide du service économique de l'ambassade de France.

MYANMAR

■ Adetef

- Plusieurs missions afin d'établir des relations avec les représentants du gouvernement, et les bailleurs internationaux présents sur place.
- Envoi d'experts pour des missions d'identification dans le domaine de la sécurité alimentaire, en lien avec les opérateurs Adecia et FVI.

PAKISTAN

■ DGCCRF

- Accueil, par l'intermédiaire du Centre d'analyse, de prévision et de stratégie du MAEDI, d'une élue de l'assemblée provinciale du Pendjab pour évoquer les problèmes d'accès au crédit et de surendettement des ménages.

PHILIPPINES

■ DGFIP

- Accueil d'une délégation sur le compte unique du Trésor, la Trésorerie et les moyens de paiement, avec la participation de la Banque de France, l'AFD et l'OCDE.

SRI LANKA

■ DG Trésor

- Participation de la Mission MAPPP à un séminaire sur les PPP à Colombo organisé par le service économique de l'ambassade de France.

TAÏWAN

■ DGFIP

- Accueil de Mme Hsu Tzu, directrice générale adjointe de l'administration fiscale, sur le thème des impôts sur les bénéficiaires des sociétés et de l'impôt sur le revenu.

VIETNAM



Hanoi, Vietnam

■ DGAFF

- Accompagnement de l'Académie nationale d'administration publique pour la définition d'un profil de compétences et du parcours de formation associé pour les directeurs d'administration centrale.

■ DGCCRF

- Mission afin d'établir les bases d'une coopération sur la protection des consommateurs et la concurrence, en lien avec la Maison du droit vietnamo-française (MDVF) et le pôle Justice-Droit-Gouvernance de l'ambassade de France à Hanoi.

■ DGDDI

- Dans le cadre de l'accord 2011-2013 entre Adetef et le ministère des Finances : accueil de délégations sur les contrôles après dédouanement et sur le recueil du renseignement douanier, et organisation de 2 missions d'experts sur la lutte contre la contrefaçon et la présentation de l'audit en entreprise.

■ DGFIP

- Dans le cadre de l'accord 2011-2013 entre Adetef et le ministère des Finances : organisation d'une visite d'étude sur l'appui à la mise en place de nouveaux impôts, notamment les taxes environnementales ; mission sur la formation professionnelle.
- Dans le cadre du projet de modernisation de l'administration fiscale, accueil d'une délégation conduite par la vice-ministre des Finances, Mme Vu Thi Mai, sur l'impôt sur les sociétés et la TVA.
- Poursuite des actions d'appui à la réforme des finances publiques et au développement du Trésor : organisation de 2 missions sur l'ingénierie de formation et la GRH, en prévision de la création d'une école du Trésor.

■ Adetef

- Dans le cadre de l'**accord triennal 2011-2013** avec le ministère des Finances, appui aux actions de coopération bilatérale des différentes directions françaises.
- Clôture du Programme de renforcement des capacités commerciales (**PRCC**) sur la propriété intellectuelle, financé par l'AFD : production d'un outil pédagogique, un DVD de formation à la propriété intellectuelle.
- Dans le cadre de l'année France-Vietnam, organisation en décembre par Adetef et l'AFD, en coordination avec le ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement, d'un séminaire sur le thème « Traçabilité, suivi et évaluation de l'effort budgétaire de l'État pour la lutte contre le changement climatique : partage d'expérience entre la France et le Vietnam ».

Zoom sur... Le partage d'expérience entre la France et le Vietnam

Dans le cadre de l'année France-Vietnam, et sur une demande de l'AFD, Adetef a organisé en décembre 2013 un séminaire de partage d'expérience au Vietnam sur le thème des politiques publiques de lutte contre le changement climatique. Co-présidé par M. Tran Hong Ha, vice-ministre du ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement, et M. Rémi Genevey, directeur pays de l'Agence française de développement, le séminaire a rassemblé une centaine de participants.

Particulièrement vulnérable aux conséquences du changement climatique, le Vietnam se dote depuis plusieurs années d'une politique de lutte contre le changement climatique et s'intéresse au suivi des dépenses publiques afférentes. Dans la perspective de la préparation de la 21^e Conférence des parties signataires de la Convention Climat (COP) prévue à Paris en 2015, la lutte contre le changement climatique est un axe important de coopération.

Lors du séminaire, les experts français ont présenté les mécanismes de préparation et de suivi des engagements budgétaires, la définition de la « part



Séminaire régional sur la traçabilité budgétaire dans le domaine du changement climatique à Hanoi, Vietnam

Climat » au sein des engagements budgétaires ainsi que le suivi des indicateurs de performance.

L'événement a également donné lieu à la contribution d'Adetef et du MEDDE au rapport relatif à la revue des dépenses publiques liées au climat (CPEIR) de la Banque mondiale, *Tracking and evaluation of expenditures contributing to the policy against climate change in France*.

■ Autorité de la concurrence

- **Brésil** : dans le cadre de l'accord de coopération technique signé en décembre 2011 entre l'Autorité et son homologue du Brésil (CADE), accueil par l'Autorité d'une stagiaire brésilienne, pour deux mois.
- **Équateur** : en février 2013, rencontre à Paris entre le président de l'Autorité et Pedro Páez Pérez, surintendant de l'Autorité de contrôle des marchés de l'Équateur, de création récente. Signature à Quito d'un accord de coopération technique entre les deux agences, et organisation d'un atelier sur le rôle du juge dans la régulation concurrentielle.

■ DGCCRF

- **Équateur** : rencontre entre la directrice générale et Pedro Páez Pérez. Signature d'un accord de coopération prévoyant l'intégration d'agents équatoriens aux prochaines sessions de formation initiale d'inspecteur dans le domaine de la concurrence.

■ DGCIS

- **Brésil** : dans le cadre de l'accord sur l'innovation signé avec le ministère en charge du Développement et de l'Industrie en 2011, organisation en septembre à Paris de la première réunion du groupe de travail franco-brésilien sur l'innovation, et élaboration d'un plan d'action en décembre.
- **Argentine** : mission de diagnostic de la poste argentine et les pistes d'accompagnement, notamment sur l'évaluation du réseau local de l'opérateur et l'élaboration d'un schéma directeur sur les systèmes d'information.

■ DGDDI

- **Caraïbes et Amérique latine** :
 - poursuite des actions sur la **lutte contre le trafic de stupéfiants** en Amérique latine et dans les Caraïbes sur financement MILDT : formations sur la fouille des navires, le ciblage aéroportuaire, le contrôle de la navigation de plaisance, avec l'appui du Centre interministériel de formation anti-drogue (CIFAD) basé à La Martinique ;
 - appui des attachés douaniers à Bogota (Colombie), Caracas (Venezuela), Miami et Washington (États-Unis), renforcés en 2013 par la création d'un poste au Brésil ;



- signature d'un accord sur l'échange de renseignements opérationnels maritimes avec la marine colombienne ;
- relais des actions dans les administrations douanières de la Caraïbe par le bureau des Relations internationales de la direction interrégionale Antilles-Guyane.



Bogota, Colombie

■ DGFIP

- **Coopération liée à l'engagement de la DGFIP au CIAT** : accueil du secrétaire général Márcio F. Verdi et participation aux rencontres institutionnelles.
- **Actions bilatérales** : accueil d'une délégation sur le soutien à la réforme fiscale (Colombie), la gestion des ressources humaines (Costa Rica), intervention lors d'un congrès sur la qualité de la dépense publique en octobre 2013, organisé conjointement par l'ambassade de France et l'École des finances publiques brésilienne (Brésil).

■ IGPDE

- **Brésil** : accueil de la directrice d'un centre régional de l'École supérieure des finances publiques du Brésil, pour participer aux Rencontres internationales de la gestion publique (RIGP) organisées chaque année par l'IGPDE en partenariat avec l'OCDE et consacrées en 2013 à l'éthique de la gestion publique.

■ Insee

- **Haïti** : clôture en décembre du **projet d'Évaluation de l'impact du séisme en Haïti (EISHA)**, coordonné par le Centre de recherche en économie du développement (DIAL-IRD) avec la contribution de l'Insee et d'Adetef, mené avec l'Institut haïtien de la statistique et de l'informatique (IHSI) : accueil de deux cadres de l'IHSI en mai afin de traiter les données de l'enquête réalisée auprès des ménages en 2012, organisation de 2 missions afin de faire le point avec les partenaires, dont la Banque mondiale, et de participer au séminaire de restitution de l'enquête réunissant 200 personnes à Port-au-Prince.

■ DG Trésor

- **Colombie** : dans le cadre d'une mission d'expertise financée par la Banque mondiale, intervention de la Mission MAPPP ; en novembre, participation avec Adetef à une conférence à Carthagène sur les infrastructures.
- **Mexique** : accueil d'une délégation dans le cadre de la mission « Coopération interinstitutionnelle et territoires durables » (CITÉS), organisée par l'ambassade de France au Mexique et le Centre de transport durable de Mexico.

■ SG des ministères économiques et financiers

- **Brésil** : présentation du projet de convergence du système d'information des ressources humaines à une délégation accueillie par l'ENA ; présentation du modèle français de carrière des hauts fonctionnaires lors d'un colloque organisé par l'Association des hauts fonctionnaires brésiliens à Brasilia en lien avec l'ambassade de France.

■ Adetef

- Dans le cadre du **programme AMERIPOL (2011-2015)** visant au renforcement des capacités institutionnelles pour lutter contre les trafics, sur financement européen et conduit par la FIIAPP, Adetef porte un expert : organisation de formations de policiers sud-américains en Espagne et au Brésil sur le ciblage du fret aérien, participation à des conférences organisées par Europol au Bénin et en Martinique.
- Dans le cadre du **programme EUROsocial II (2011-2014)** visant au développement de la cohésion sociale en Amérique latine, sur financement européen et conduit par la FIIAPP : accueil de délégations de Colombie et d'Équateur, organisation d'une mission d'expertise au Costa Rica et participation à la première réunion ibéro-américaine des responsables de politiques fiscales et budgétaires organisée par le SEGIB, la CEPALC et l'OCDE, avec la participation active de la DGFIP.
- **Haïti** : signature de deux contrats avec la Banque mondiale afin de renforcer les capacités de l'Inspection générale des finances d'Haïti :
 - organisation de 3 stages d'immersion dans les services de l'IGF française ;
 - organisation d'une formation sur les inspections, l'audit et les contrôles en matière de finances publiques auprès de 20 fonctionnaires haïtiens.



Première réunion du réseau ibéro-américain de responsables des finances publiques à San José, Costa Rica

Zoom sur... EUROsociAL II, un programme pour renforcer la cohésion sociale



Financé par la Commission européenne, le programme EUROsociAL a pour objectif de soutenir le développement de la cohésion sociale dans les différents pays en promouvant des politiques publiques nationales adaptées (santé, éducation, emploi, finances publiques, justice, sécurité citoyenne) par des échanges d'expérience.

La première phase du programme (2005-2010) a contribué à la formulation de nouvelles politiques publiques, à l'introduction d'innovations dans le cadre de politiques existantes et au renforcement des capacités institutionnelles des administrations publiques chargées de les mettre en œuvre.

La deuxième phase d'EUROsociAL a démarré en 2011 pour une durée de 4 ans. Elle est conduite par un consortium de partenaires européens et latino-américains mené par la FIIAPP. Adetef, qui intervient sur le volet finances publiques principalement, a organisé en 2013 plusieurs missions et visites d'études.

Le GIP a accueilli une délégation colombienne de la direction générale des Impôts (DIAN) sur les systèmes de retenue à la source dans 4 pays européens en collaboration avec la DGFIP et les administrations fiscales de l'Allemagne, des Pays-Bas et du Royaume-Uni.

À la demande de la direction du Budget, du ministère colombien des Finances et de l'Institut d'études fiscales espagnol (IEF), Adetef a mobilisé 2 experts sur l'élaboration et la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (Lolf).

Adetef a également accueilli, en collaboration avec la DGFIP, une délégation équatorienne menée par le directeur général des Impôts, sur les outils et méthodes d'évaluation des politiques fiscales.

Une mission d'expertise a été conduite au Costa Rica auprès de la direction générale des Impôts (DGI) et du Centre de recherche et de formation en finances (CIFH) afin de créer un groupe de travail sur l'élaboration d'un pré projet de réforme fiscale et de réaliser une première évaluation du CIFH.

Afin de renforcer les échanges entre administrations, le SEGIB, la CEPALC et l'OCDE ont organisé la première réunion ibéro-américaine des responsables de politiques fiscales et budgétaires en novembre 2013 à San José au Costa Rica.



Accueil d'une délégation colombienne dans le cadre du programme EurosociAL

ÉTATS MEMBRES DE L'UNION EUROPÉENNE

Projets à portée européenne

• Consumer Classroom

En avril, lancement par la Commission européenne du site d'éducation à la consommation www.consumerclassroom.eu en 21 langues européennes, piloté par un consortium européen conduit par Adetef ;

Promotion du site, à l'occasion du 20e anniversaire du Centre européen de la consommation à Strasbourg, au Forum européen du consommateur à Bruxelles et à la rencontre de l'Association pour la formation des professeurs (ATEE) en Norvège.

• Échanges de fonctionnaires européens

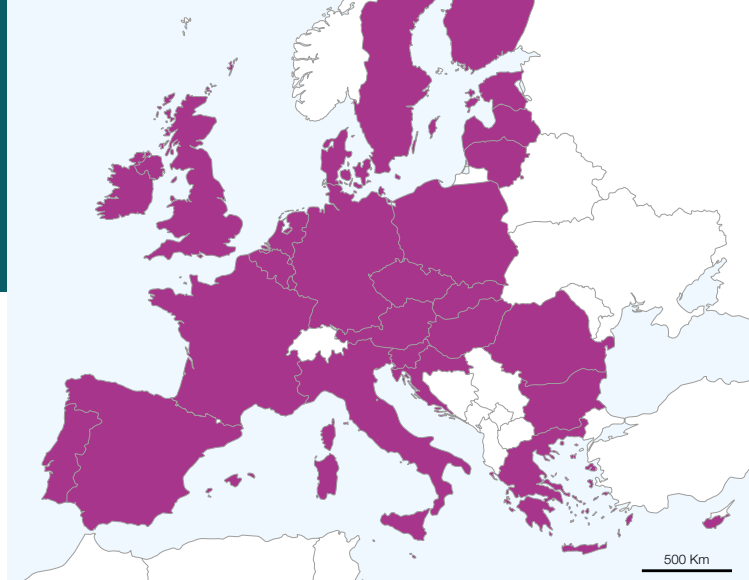
Dans le cadre des échanges de fonctionnaires dans le domaine de la sécurité des produits de consommation non alimentaires soutenus par l'Agence exécutive pour les consommateurs, la santé et l'alimentation européenne, accueil par la DGCCRF de 5 fonctionnaires, polonais, irlandais, bulgare, maltais et estonien.

- **European Statistical Training Programme, programme européen de formation en statistiques ESTP II** (2,35 millions d'euros, 2012-2016), coordonné par Eurostat, destiné à renforcer les capacités des instituts statistiques (INS) des États membres de l'Union européenne, de l'AELE et des pays candidats : Adetef, qui pilote 3 des 6 lots remportés par le consortium, a organisé 7 cours sur l'élaboration et l'expérimentation des questionnaires et les techniques de diffusion notamment.

BULGARIE

■ DGDDI

- À la demande du directeur général des Douanes bulgare, organisation d'une formation à la lecture des images aux rayons X pour les douaniers équipés de scanners mobiles.
- Participation des experts douaniers de la direction nationale du Renseignement et des Enquêtes douanières (DNRED) et du Service national de



douane judiciaire (SNDJ) à un séminaire régional sur fonds MILDT sur la lutte contre le blanchiment d'argent.

■ DGFIP

- Dans le cadre de l'accord de partenariat signé en 2013 entre l'Agence nationale des recettes bulgare (NRA) et la DGFIP visant à améliorer la programmation du contrôle fiscal, organisation de 2 missions afin d'appuyer le développement d'un logiciel d'analyse-risque.

CROATIE

■ DGDDI

- À la demande de la Douane croate, formation de douaniers des unités fluviales aux techniques d'interception.
- Accueil, avec le ministère de l'Intérieur, d'une délégation sur la lutte contre le trafic de stupéfiants.

■ DGFIP

- Échanges avec l'administration fiscale croate (CTA) sur la formation professionnelle.
- Mission sur l'audit des fonds structurels européens.

■ Adetef

- Adetef, partenaire du consortium mené par Gopa, et en étroite collaboration avec l'Insee, contribue depuis la fin 2012 à la mise en œuvre de trois contrats d'assistance technique auprès du Bureau central des statistiques de Croatie sur financement européen (2,2 millions d'euros sur 3 ans) : organisation de missions et accueil de délégations.

GRÈCE



Commission européenne, Bruxelles

En liaison étroite avec la Task Force pour la Grèce (TFGR) mise en place par la Commission européenne en 2011, la France conduit deux grands domaines d'assistance technique : la modernisation de l'administration centrale et un appui en matière de contrôle fiscal. Elle apporte par ailleurs un appui en matière douanière.

■ DGDDI

- Appui au programme de modernisation des procédures d'exportation : audit du port du Pirée.
- Appui à la modernisation de l'administration douanière : organisation et aspects de réorganisation douanière.

■ DGFIP

- Participation très active à l'appui européen en matière de contrôle fiscal : 2 missions d'accompagnement sur le traitement des grands contribuables, organisation d'un séminaire sur le contrôle interne, participation aux travaux du FMI sur le contrôle interne.

■ Adetef

- **Contrat d'assistance technique** : signature, en janvier 2013, d'un contrat en gestion centralisée indirecte (GCI), d'un montant de 750 000 euros sur 12 mois, mis en œuvre en étroite collaboration avec la TFGR. Il a visé à accompagner les autorités grecques dans la mise en œuvre de leurs réformes et couvre 3 grands types d'actions :
 - le renforcement des capacités des acteurs clés en Grèce, en particulier le ministère pour la Réforme administrative et la Gouvernance électronique (MAREG) pour la mise en œuvre et le succès de la réforme administrative (100 jours-hommes et un expert mobilisé pendant 6 mois) ;
 - l'accompagnement à l'évaluation des entités

publiques, dans la continuité de l'évaluation des structures des 16 ministères entrepris en 2012 (90 jours-hommes) ;

- l'accompagnement pour la mise en œuvre des scénarios de transformation, plans d'action et processus de conduite du changement au sein des ministères (25 jours-hommes).

L'expertise publique française a été mobilisée avec le soutien actif de plusieurs administrations, dont l'Inspection générale des finances, et les ministères en charge de la Défense, et du Développement durable.

HONGRIE

■ DGFIP

- Organisation d'une mission sur le quotient familial auprès de la NTCA, l'Administration fiscale et douanière nationale hongroise, issue de la fusion des administrations fiscale, douanière et sociale.
- En novembre, organisation d'un séminaire en Hongrie rassemblant 90 fonctionnaires du Trésor public hongrois et du ministère de l'Économie, sur la réforme des règles budgétaires et comptables, la décentralisation financière en France et la dématérialisation comptable.

LETTONIE

■ DGAFFP

- Mission sur la stratégie de modernisation de l'État et la valorisation de l'engagement professionnel des agents.

POLOGNE

■ Insee

- En décembre, participation à un séminaire à Torun, associant l'Office statistique (GUS), des universités polonaises et des acteurs publics, sur les statistiques régionales notamment, et diffusion officielle de la publication sur les statistiques comparées des régions de Kujawsko-Pomorskie et du Nord - Pas-de-Calais, réalisée en 2012.

Zoom sur... Consumer Classroom, un site dédié à l'éducation à la consommation des 12-18 ans

Le 2 avril 2013, l'Union européenne a lancé le site web www.consumerclassroom.eu pour soutenir et promouvoir l'éducation des jeunes européens (12-18 ans) à la consommation, en s'appuyant sur la participation de leurs enseignants et d'experts.

Financé par la Commission européenne, il est développé et animé par un consortium mené par Adetef, en partenariat avec ASTEC (Irlande), Euronet Consulting (Belgique), Federconsumatori (Italie), SIVECO (Roumanie).

Disponible dans les 21 langues officielles de l'UE ainsi qu'en croate, le site est destiné à promouvoir le partage, l'échange et la promotion des ressources pédagogiques d'éducation à la consommation.

Les enseignants et les experts produisent et diffusent des cours sur les différents aspects de cette thématique.

L'objectif est de rendre les jeunes européens plus conscients de leur comportement en tant que consommateurs, et de leur montrer comment ils peuvent influencer la société, l'environnement ou l'économie par ce comportement.



Le site www.consumerclassroom.eu a été lancé le 2 avril 2013

ANNEXES

Annexe 1 - Jumelages en cours	61
Annexe 2 - Contrats en cours	65
Annexe 3 - Organigramme d'Adetef	68
Annexe 4 - Sigles et acronymes	69



Jumelages en cours



A. Ministères en charge des Finances, de l'Économie et de l'Industrie, du Développement durable et de la Réforme de l'État

Pays	Intitulé	Direction/ Organisme	Pays partenaires	Montant (en euros)	Durée (en mois)	Référence	Date d'entrée en vigueur
Albanie	Soutien à l'administration des Douanes	DGDDI	Italie (chef de file)	1 500 000	24	AL/2011/IB/ FI/01	Janvier 2013
Égypte	Renforcement du cadre de la protection du consommateur et amélioration des capacités de l'Agence de protection des consommateurs	DGCCRF	Allemagne (chef de file)	1 400 000	24	EG10/ENP- AP/HE/15	Juillet 2011
Jordanie	Renforcement institutionnel de la Commission de régulation des télécommunications	DGCIS (chef de file)	Espagne et Italie	1 400 000	24	JO10/ENP- AP/TE/13	Octobre 2011
Kosovo	Renforcement des capacités des Douanes kosovares	DGDDI	Italie (chef de file)	1 750 000	24	KS/13/IB/ FI/01	Juillet 2013
Liban	Développement des capacités institutionnelles et réorganisation du ministère des Finances	Adetef – DGFIP	Italie	2 800 000	30	LB/12/ENP/ FI/11	Juillet 2013
Liban	Modernisation de la capacité administrative et opérationnelle de l'administration fiscale	DGFIP		1 850 000	18	LB/12/EN- PAP/FI/09	Mars 2013
Macédoine	Appui à l'INS pour le renforcement des capacités et l'amélioration de la conformité des statistiques avec les normes européennes	Insee	Allemagne (chef de file)	1 200 000	24	MK/09/IB/ ST/01	Juillet 2012
Maroc	Appui à l'Office des changes dans le domaine de l'établissement des statistiques des échanges extérieurs	Insee – Banque de France		1 260 000	24	FI09/ENP- AP/FI16	Janvier 2011
Maroc	Appui à la restructuration de la normalisation, l'accréditation, la métrologie et la surveillance du marché	DGCIS – Afnor		800 000	18	MA12/ENP- AP/TR27	Janvier 2013
Maroc	Renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et professionnelles de l'Inspection générale des finances	IGF	Portugal	1 200 000	24	MA11/ENP- AP/FI22	Septembre 2012

Pays	Intitulé	Direction/ Organisme	Pays partenaires	Montant (en euros)	Durée (en mois)	Référence	Date d'entrée en vigueur
Serbie	Création d'un système de suivi et de vérification pour la mise en œuvre réussie du système communautaire d'échange de quotas d'émission	MEDDE	Allemagne et Autriche	1 000 000	24	SR/12/IB/EN/01	Septembre 2013
Serbie	Harmonisation avec l'acquis communautaire en matière de transports - Phase II	MEDDE (chef de file)	Lituanie	1 500 000	24	SR/08/IB/TR/01	Novembre 2010
Serbie	Amélioration du processus des enquêtes sur les accidents (procédure et organisation associée) dans le secteur des transports	MEDDE		260 000	6	SR 2013/IB/TR/01/TWL	Septembre 2013
Tunisie	Renforcement des capacités institutionnelles de la direction générale de la Planification et des Études (DGPE) pour le pilotage et le suivi du secteur du transport	MEDDE (chef de file)	Allemagne	1 150 000	24	TU/10/ENP-AP/TR/24	Septembre 2011
Tunisie	Appui à la gestion budgétaire par objectifs	Adetef, DGFiP, CBCM et CGEfi		2 000 000	36	TU/10/ENP AP/FI/22	Août 2011
Tunisie	Renforcement des capacités des structures chargées de la surveillance du marché, du contrôle de la qualité et de la protection du consommateur	DGCCRF (chef de file)	Allemagne et Belgique	1 400 000	31	TU11/ENP AP/HE26	Janvier 2012
Tunisie	Appui institutionnel dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable	MEDDE (chef de file)	Finlande et Pays-Bas	1 200 000	27	TU11/ENP AP/EN29	Décembre 2011
Tunisie	Appui à l'administration tunisienne pour le développement de l'éco-construction	MEDDE – CSTB (chef de file)	Allemagne et Portugal	1 200 000	27	TU-11/ENP -AP/EN 30	Décembre 2011
Ukraine	Développement des transports et coordination du transport multimodal et des processus logistiques	MEDDE		1 125 000	24	UA11/ENP/PCA/TP 3	Décembre 2011
Ukraine	Amélioration du cadre législatif dans le domaine de l'efficacité énergétique et rapprochement avec les exigences de la législation européenne	Adetef	Allemagne (chef de file)	1 250 000	19	UA10/ENP-PCA/EY/29	Septembre 2011
Ukraine	Appui au processus de développement à l'Office national des statistiques pour accroître ses capacités et sa production	Insee	Allemagne (chef de file)	1 200 000	21	UA 11/ENP/PCA HE 32	Août 2012

B. Autres administrations – Adetef gestionnaire

Pays	Intitulé	Direction/ Organisme	Pays partenaires	Montant (en euros)	Durée (en mois)	Référence	Date d'entrée en vigueur
Algérie	Renforcement des capacités du Centre national de recherche pour le développement de la pêche et de l'aquaculture (CNRDPA)	ADECIA (chef de file)	Italie	1 140 000	24	DZ11/AA/ AG07	Octobre 2011
Algérie	Appui au ministère de l'Agriculture et du Développement rural pour le développement de l'Observatoire des filières agricole et agroalimentaire au sein de l'Institut national de recherche agronomique d'Algérie (INRAA)	ADECIA (chef de file)	Italie	1 100 000	24	DZ11/AA/AG /09	Décembre 2011
Croatie	Renforcement des capacités pour la mise en œuvre de la directive sur la pollution causée par des substances dangereuses déversées dans l'environnement aquatique	MEDDE – OIEau	Autriche (junior)	737 000	12	HR/2009/IB/ EN/02	Juin 2012
Égypte	Renforcement des capacités du système égyptien de contrôle phytosanitaire	MAAF – ADECIA (junior)	Pays-Bas (chef de file) et Royaume- Uni	1 475 000	30	EG2012/ENP/ HE/17	Avril 2013
Maroc	Appui au renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles en matière de qualité de l'Institut national de recherche halieutique (INRH)	MAAF – FVI		250 000	9	MA12/ENP- AP/HE29	Janvier 2013
Maroc	Renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles	SGG – ENA		110 000	18	MA12/ENP- AP/OT28	Décembre 2012
Tunisie	Amélioration de l'accès au financement des PME	Oséo		1 100 000	24	TU/11/ENP- AP/FI 35	Décembre 2011
Tunisie	Renforcement des capacités du Centre national de veille zoosanitaire (CNVZ)	FVI		1 100 000	24	TU11/ENP- AP/HE33	Janvier 2012
Turquie	Gestion des déchets miniers	BRGM	Italie (junior)	470 000	24	TR/08/IB/ EN/04	Octobre 2010
Ukraine	Appui pour le rapprochement de l'administration et de la législation phytosanitaires avec les normes européennes	MAAF – ADECIA (junior)	Allemagne (chef de file)	1 200 000	24	UA/11ENP- PCA/HE/32	Septembre 2012
Ukraine	Renforcement des capacités institutionnelles du ministère du Logement et de l'Économie locale pour rationaliser la gestion de l'eau des services municipaux	OIEau		950 000	18	UA/09ENP- PCA/EN/20	Février 2011
Ukraine	Renforcement des capacités de gestion des cours administratives ukrainiennes	JCI		1 540 000	24	UA/10/ENP PCA/JH/21	Octobre 2010

Jumelages notifiés



A. Ministères en charge des Finances, de l'Économie et de l'Industrie, du Développement durable et de la Réforme de l'État

Pays	Intitulé	Direction/ Organisme	Pays partenaires	Montant (en euros)	Durée (en mois)	Référence
Albanie	Mise en œuvre d'un système moderne de gestion financière et de contrôle, et d'une Inspection des finances publiques	DGFIP, IGF, CGEfi	Autriche (chef de file)	2 500 000	24	AL12 IB FI 01
Algérie	Appui à l'ONEDD pour l'amélioration de ses capacités opérationnelles et la mise en œuvre du système national d'information environnementale (SIE)	MEDDE (chef de file)	Autriche	850 000	18	DZ13 ENP EN 13
Azerbaïdjan	Appui au ministère des Impôts dans le renforcement des capacités pour un développement durable de ses ressources humaines	DGFIP	Espagne et France	1 000 000	24	AZ/13/ENP/ FI/28
Azerbaïdjan	Appui au développement d'un système moderne de normalisation et de réglementation technique	Adetef (Afnor)	Royaume-Uni (chef de file)	1 200 000	24	AZ/13/ENP/ TR/26
Turquie	Renforcement des capacités institutionnelles et administratives de la DGCA	DGAC	Roumanie	2 240 000	24	TR 11/IB/ TR 01

B. Autres administrations – Adetef gestionnaire

Pays	Intitulé	Direction/ Organisme	Pays partenaires	Montant (en euros)	Durée (en mois)	Référence
Algérie	Renforcement des capacités opérationnelles de l'Agence nationale de promotion du commerce extérieur	Ubifrance	Allemagne, Autriche et Belgique	1 450 000	24	DZ/13/ENP/ TR/14
Algérie	Renforcement du dispositif de reconnaissance de la qualité des produits agricoles par les signes distinctifs liés à l'origine (IGAO)	ADECIA	Italie (junior)	1 410 000	24	DZ/13/ENP/ AG/12

Contrats en cours



Pays	Thème	Budget (bailleur)	Durée	Acteurs
Afrique - Caraïbes - Pacifique	Assistance technique – Instrument d'aide au climat dans le cadre du programme Intra-ACP de l'AMCC financé par le 10e FED	3,5 M €	34 mois 2012 - 2015	Chef de file : SAFEGE (France) Partenaires : Prospect Consulting & Service, Eco Consult, Adetef
Afrique (Ouganda, Kenya, Gabon)	Programme de renforcement de capacités pour la définition de politiques nationales de lutte contre le changement climatique en Afrique	3 M € (AFD – FFEM)	36 mois 2012 – 2015	Adetef
Afrique (Sénégal, Cap Vert, Ghana, Sierra Leone, Côte d'Ivoire, Togo, Bénin, Guinée Bissau, Gambie), Venezuela, Colombie, Brésil	SEACOP Phase I - <i>Seaport Cooperation Programme</i> . Phase I du programme de coopération des ports maritimes	3 M € (Union européenne)	36 mois initiaux + prolongation jusqu'en décembre 2014	Chef de file : FIIAPP (Espagne) Partenaires : SOCA (Royaume-Uni), Policia Judicial Portuguesa (Portugal), Adetef (France)
Afrique	Étude des dispositifs d'achat public en zone franc	55 000 € (CEMAC)	3 mois 2013	Adetef
Afrique (République démocratique du Congo)	Bureau du caissier de la ville de Kinshasa – Service urbain du Trésor – Formation des personnels pour la mise en place et la gestion du compte unique	45 000 € (Union européenne/ FED)	6 semaines 2013	Adetef
Amérique du Sud / Caraïbes	AMERIPOL : lutte contre le trafic de drogue	3,7 M €	2011 – 2015	Chef de file : FIIAPP (Espagne) Partenaire : Adetef
Amérique latine	Programme régional pour la cohésion sociale en Amérique latine – EUROsociAL II	40 M € (dont 0,336 M € pour Adetef) [Union européenne]	2011 – 2014	Chef de file : FIIAPP (Espagne) Partenaires : Adetef (France), FEI (France), GIZ (Allemagne), IILA (Italie), SICA (Costa Rica, Guatemala), Action Social (Colombie)
Balkans – Turquie	Formation aux marchés publics	4 M € (Union européenne)	24 mois 2010 – 2013	Chef de file : ITC-ILO Partenaire : Adetef
Côte d'Ivoire	Mise en place d'un Institut des finances	1 M € (France, ministères économiques et financiers – DG Trésor)	24 mois 2012 – 2014	Partenaires : ministère de l'Économie et des Finances de Côte d'Ivoire – ENA Côte d'Ivoire
Côte d'Ivoire	Mission d'accompagnement sur l'actualisation du schéma directeur de la gouvernance électronique	10 000 € (Côte d'Ivoire)	1 mois	Adetef
Croatie	Assistance technique à la production de statistiques sur les entreprises et de documents de qualité	787 000 € (Union européenne)	24 mois 2012 – 2014	Chef de file : GOPA (Allemagne)
Égypte	Assistance technique pour soutenir la mise en œuvre de l'appui à la réforme de la politique du secteur de l'énergie	3 M €	24 mois 2013 – 2015	Chef de file : Sofreco (France) Partenaires : Adetef (France), Mercados Energy Markets International S.A (Portugal)
Gabon	Amélioration de la gestion des ressources humaines et accompagnement à la modernisation de l'État	366 000 €	24 mois 2012 – 2014	Partenaire : ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique du Gabon
Gabon	Amélioration de la gouvernance, de la transparence et de la performance de l'appareil étatique dans le cadre du Plan stratégique Gabon émergent	317 000 €	12,5 mois 2013 – 2014	Partenaire : Primature de la République gabonaise

Pays	Thème	Budget (bailleur)	Durée	Acteurs
Gabon	Formation – RH	60 000 €	2011 – 2012	Partenaire : ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique du Gabon
Gabon	Appui à la normalisation comptable et au plan comptable de l'État	83 000 €	2012 – 2013	Partenaire : ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique du Gabon
Grèce	Appui à la réforme de l'administration centrale	750 000 € (Union européenne)	2013 – 2014	Partenaire : Task Force pour la Grèce
Haïti	Inspection générale des finances	130 000 € (Banque mondiale)	2012 – 2013	Adetef
Haïti	Inspection générale des finances – formation de 16 IGF haïtiens	100 000 € (Banque mondiale)	1 mois 2013	Adetef
Liban	Soutien à l'Institut des finances pour le développement du réseau GIFT-MENA	450 000 € (France, ministère de l'Économie et des Finances – DG Trésor)	36 mois 2010 – 2013	Partenaire : Institut des finances Basil Fuleihan (Liban)
Maroc	Projet d'appui à l'élaboration du code monétaire et financier marocain	233 000 € (Maroc)	36 mois 2013 – 2016	Adetef
Monténégro	Renforcement du système d'infrastructure qualité (IQ) et de la métrologie	600 000 € (Union européenne)	24 mois 2013 – 2015	Chef de file: Adetef Partenaires : LNE (France) et SMU (Slovaquie)
Pays émergents et en développement	Partenariat français pour la ville et les territoires	300 000 € (AFD)	24 mois 2013 – 2015	Adetef
Pays de la région de la mer Noire et Républiques d'Asie centrale	Route de l'héroïne II	2,6 M € (Union européenne)	36 mois (2013 – 2016)	Chef de file : FIIAPP (Espagne) Partenaires : Adetef (France), SOCA (Royaume-Uni), Agenzia delle Dogane (Italie)
République du Congo	Assistance technique pour un appui à la gouvernance des finances publiques	4,4 M € (Union européenne/ FED)	2010 – 2015	Chef de file : Sofreco (France) Partenaires : Adetef et SIPU (Suède)
Territoires palestiniens	Programme européen de modernisation de l'infrastructure qualité palestinienne	1,8 M €	24 mois 2013 – 2015	Chef de file : GFA Partenaires : Adetef (France) et BAM (Allemagne)
Territoires palestiniens	Création d'un Institut des finances	3,5 M € (ministère de l'Économie et des Finances – DG Trésor)	6 ans 2008 – 2014	Adetef
Turquie	Assistance technique pour l'amélioration de la structure et des capacités de TEIAS	2 M € (Union européenne)	24 mois 2013 – 2015	Chef de file: RTE-I (France) Partenaires : ELIA (Belgique) et Adetef (France)
Union européenne - Zone de voisinage Est et Sud	Formations et autres événements de coopération statistique	360 000 € (Eurostat)	2011 – 2014	Adetef
Union européenne	Formation des statisticiens européens – ESTP II	2,350 M € (dont 0,720 M € pour Adetef) [Eurostat]	4 ans 2012 – 2015	Chefs de file : Adetef (3 lots) et ICON-INSTITUT Public Sector GmbH [Allemagne] (3 lots)
Union européenne	Consumer Classroom – Site Internet d'éducation à la consommation	6 M € (Union européenne)	36 mois 2011 – 2014	Chef de file : Adetef Partenaires : Astec (Irlande), Siveco (Roumanie), Euronet (Belgique), Federconsumatori (Italie)
Union européenne – Zone de voisinage Sud	Organisation de réunions, séminaires et ateliers pour les pays de la zone de voisinage Sud	350 000 € (Eurostat)	24 mois 2013-2015	Adetef

Pays	Thème	Budget (bailleur)	Durée	Acteurs
Union européenne – Zone de voisinage Est	Conception d'un programme de formation sur les questions statistiques clés pour les pays de la zone de voisinage Est	322 000 € (Eurostat)	24 mois 2013-2015	Adetef
Vietnam	Projet européen de soutien à la politique commerciale et à l'investissement – EU-MUTRAP	4,650 M € (Union européenne)	5 ans 2012 – 2017	Chef de file : DMI (France) Partenaires : Adetef, Egis Bdpa (France), Idom (Espagne), Instituto de la Calidad, Università Commerciale Luigi Bocconi (Italie)
Zone Méditerranée	MEDSTAT III – Coopération statistique dans la région méditerranéenne, Phase III	7 M € (Union européenne)	44 mois avril 2010 – décembre 2013	Chef de file : Adetef Partenaires : DOS (Jordanie), HCP (Maroc), ICON (Allemagne), INE (Espagne), INE (Portugal), Insee (France), InWent (Allemagne), ISTAT (Italie), KSH (Hongrie), ONS (Russie), SOGETI (Luxembourg), Stat Lithuania (Lituanie)
Zone Méditerranée	Plan solaire méditerranéen – suivi de marchés	250 000 €	2010 – 2012	Multi-bailleurs BCEOM
Zone Méditerranée	Plan solaire méditerranéen	750 000 € AFD FFEM	2011 – 2014	Chef de file : AFD
Zone Méditerranée	Secrétariat général de l'Union pour la Méditerranée	770 000 €	2011 – 2014	Partenaires : ONEMA et Agence de l'eau Rhône - Méditerranée et Corse

19 mai 2014

CONSEIL D'ADMINISTRATION - DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE

19 mai 2014



CONSEILLERS - COORDONNATEURS
auprès d'Adetef

- Pascale Beracha
- Alain Boudon
- Bertrand Brassens
- Alan Blyden
- Jean-Pierre Jochum
- Danièle Lejoumard
- J.-M. Linois-Linikovskis
- Bruno Parent
- Yannick Richet

REPRÉSENTATIONS À L'ÉTRANGER

- Vietnam / Mékong : Stéphane Gil
- Ukraine : Iryna Ozymok
- Tunisie : Marjorie Chapin

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE
Agnès Acrier

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
Cyril Bouyeure

Assistante Marie-José Folkmann

SERVICE COMMUNICATION
Claire Camesson

Directeur Economie numérique :
Alain Ducass

Directeur des Partenariats :
Bertrand Périssé



DIRECTION DES OPÉRATIONS
Directrice : Dominique Arbelet
Directeur adjoint : Thomas Chollet

SECRETARIAT GÉNÉRAL
Secrétaire générale : Agnès-Christine Tomas-Lacoste

Unités thématiques projets		Unité soutien aux opérations				
<p>Mission des relations institutionnelles et de l'institution géographique (RIAG) Directeur : Yannick Richet</p> <ul style="list-style-type: none"> Coopération bilatérale et jumelages, suivi en lien avec les directions Yannick Richet Animation et synthèse géographique Sylvie Tamen-Rogier <ul style="list-style-type: none"> - Maghreb - Proche-Orient - Afrique subsaharienne - Balkans - Turquie 	<p>Finances publiques Directeur N. Dubois</p> <p>Dir. adjointe J. Loyer</p>	<p>Développement et régulation économiques Douane Directeur F. Tamimount</p> <p>Dir. adjointe M. de Willencourt</p> <p>Conseiller spécial pour le Numérique L. de Mercey</p>	<p>Achat public Partenariats public-privé Directeur J.-P. Nadal</p> <p>Dir. adjoint P.-A. Berthezène</p>	<p>Développement durable Politiques énergétiques Directeur C. Hullot</p>	<p>Statistiques Politiques économiques Directrice C. Burdin</p>	<p>Appui à la construction d'Offres</p> <p>Gestion de l'expertise et de la connaissance</p> <p>Veille projets</p> <p>Référénte financements UE C. Lecuit</p>
<p>Agence comptable Agent comptable Tony Gane</p> <p>Adjointe Anne-Sophie Demolis</p>	<p>Comptabilité générale</p>	<p>Prise en charge et paiement</p>	<p>Liquidation</p>	<p>Direction Administrative et Financière Directrice Dominique Fernandez-Polsson</p> <p>Directrice adjointe Marine Gouédard</p>	<p>Bilatéral, budget et process Katya Seranusyan</p>	<p>Service des ressources humaines Chef du service Christian Del centro</p> <p>Adjointe Rosaria Margiotta</p>
				<p>Gestion des projets Alice Dapogny</p>	<p>Gestion du personnel et vie interne</p>	
				<p>Logistique Opérations Valérie Alierz Adjointe : Marion Nicolau-Bergeret</p>	<p>Pôle assistants</p>	



RESSOURCES DOCUMENTAIRES : Elisabeth Blanchard

AFFAIRES JURIDIQUES ET ACHAT PUBLIC : Jean-Philippe Nadal

SYSTÈMES D'INFORMATION : Patrick Greninger

Sigles et acronymes



ACP	Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
ADECIA	Agence pour le développement de la coopération internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (France)
ADECRI	Agence de coopération technique réunissant l'ensemble des organismes nationaux de sécurité sociale (France)
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (France)
Adetef	Agence de coopération internationale des ministères en charge des Finances et des Comptes publics, de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, et de la Réforme de l'État (France)
AELE	Association européenne de libre-échange
AFD	Agence française de développement (France)
Afnor	Association française de normalisation (France)
Afritac	Centres régionaux d'assistance et de formation en Afrique (FMI)
AFT	Agence France Trésor
AIPCR	Association mondiale de la route
AIRCOP	<i>Airport Communication Programme</i> , projet pour renforcer les capacités des aéroports participants pour lutter contre le trafic de drogue en Afrique, Amérique latine et Caraïbes (UE et Canada)
AIST	Association internationale des services du Trésor
AMCC	Alliance mondiale contre le changement climatique (UE)
AMECO	Appui au management de l'économie algérienne, contrat (UE)
AMERIPOL	Projet européen de lutte contre les trafics sur la route de la cocaïne dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes (UE)
ANAP	Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (France)
ARYM	Ancienne République Yougoslave de Macédoine
ASEAN	Association des Nations d'Asie du Sud-Est
ASEM	Dialogue Asie-Europe
AZSTANDART	Comité d'État pour la normalisation, la métrologie et les brevets (Azerbaïdjan)
BAD	Banque africaine de développement
BAM	Institut fédéral pour la recherche et les essais de matériaux, ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (Allemagne)
BCPSGE	Bureau de coordination du plan stratégique Gabon émergent (Gabon)
BIT	Bureau international du travail
BM	Banque mondiale
C2D	Contrat de désendettement et de développement, AFD (France)
CE	Commission européenne
CEFIC	Conseil économique, financier, industriel et commercial franco-russe
CEI	Communauté des États indépendants
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CEPALC	Commission économique des Nations unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CFD	Centre de formation douanière (Maroc)

CGE	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies, ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (France)
CGEFI	Conseil général économique et financier, ministères en charge de l'Économie et des Finances (France)
CIAT	Centre interaméricain des administrations fiscales
CIFAD	Centre interministériel de formation anti-drogue (France)
CIFH	<i>Centro de Investigación y Formación Hacendaria</i> , Centre de recherche et de formation en finances, ministère des Finances (Costa Rica)
CIVIPOL	Société de conseil et de service du ministère de l'Intérieur (France)
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale, ministère en charge de la Décentralisation (France)
COI	Commission de l'océan Indien
CORA	<i>COmmon Reference Architecture</i> , architecture logicielle de référence commune
CORASA	<i>Correo Argentino</i> , Opérateur du courrier (Argentine)
CREDAF	Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales
CRF	Cellule de renseignement financier
CRJ	Conseiller résident de jumelage (CE)
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment (France)
CTA	<i>Croatian Tax Administration</i> , administration fiscale croate (Croatie)
CVM	Chaîne de valeur mondiale
DAEI	Direction des Affaires européennes et internationales, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (France)
DCI	Direction de la Coopération internationale, ministère de l'Intérieur (France)
DG Trésor	Direction générale du Trésor, ministère des Finances et des Comptes publics et ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (France)
DGAC	Direction générale de l'Aviation civile, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (France)
DGAFP	Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique, ministère de la Décentralisation, de la Réforme de l'État et de la Fonction publique (France)
DGC	Direction générale de la Comptabilité, ministère des Finances (Algérie)
DGCCRF	Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes, ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (France)
DGCIS	Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (France)
DGCPR	Direction générale de la Comptabilité publique et du Recouvrement, ministère de l'Économie et des Finances (Tunisie)
DGDDI	Direction générale des Douanes et Droits indirects, ministère des Finances et des Comptes publics (France)
DGE	Direction des Grandes Entreprises, ministère des Finances (France, Algérie)
DGFIP	Direction générale des Finances publiques, ministère des Finances et des Comptes publics (France)
DGFP	Direction générale de la Fonction publique (Algérie)
DGI	Direction générale des Impôts, ministère des Finances (Algérie, Maroc, Congo Brazzaville)
DGTCP	Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique, ministère de l'Économie et des Finances (Côte d'Ivoire)
DIAL-IRD	Centre de recherche en économie du développement, unité mixte de recherche Paris Dauphine-IRD (France)
DIAN	<i>Dirección de impuestos y aduanas nacionales</i> , direction des Impôts et des Douanes (Colombie)
DNO	Directive nationale d'orientation, DGCCRF (France)
DNRED	Direction nationale du Renseignement et des Enquêtes douanières, DGDDI (France)
DRI	Délégation aux relations internationales, DGDDI, ministère en charge des Finances (France)

DSI	Délégation aux systèmes d'information, SG, ministères économiques et financiers (France)
DVNI	Direction des vérifications nationales et internationales, DGFIP, ministère en charge des Finances (France)
EISHA	Projet Évaluation de l'impact du séisme en Haïti (DIAL-IRD)
ENA	École nationale d'administration (France)
ENAREF	École nationale des régies financières (Burkina Faso)
ENBD	Ecole nationale des brigades des Douanes (France)
ENCCRF	Ecole nationale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (France)
ENFIP	Ecole nationale des Finances publiques (France)
ERETES	Module d'aide à l'élaboration de comptes nationaux selon le système de comptabilité des Nations unies, SCN1993
ESTP	<i>European Statistical Training Programme</i> , programme de formation des instituts nationaux de statistique de l'Union européenne (UE)
ETI	Experts techniques internationaux
EUBAM	Mission européenne d'assistance aux frontières de la Moldavie et de l'Ukraine (UE)
EUROsocial	Programme régional pour la cohésion sociale en Amérique latine (UE)
Eurostat	Office statistique des Communautés européennes
FED	Fonds européen de développement (UE)
FEI	France Expertise Internationale, agence publique de coopération internationale, MAEDI (France)
FFEM	Fonds français pour l'environnement mondial
FICCI	Fédération indienne des chambres de commerce et d'industrie (Inde)
FIAPP	Fondation internationale et ibéro-américaine d'administration et de politiques publiques
FMI	Fonds monétaire international
FNGF	Fédération nationale des gîtes de France (France)
FSP	Fonds de solidarité prioritaire, MAEDI (France)
FVI	France Vétérinaire International, ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (France)
GDT	Administration fiscale (Mongolie)
GFA	GFA Consulting Group, bureau d'études dans le domaine du conseil (Allemagne)
GIFT-MENA	Réseau des écoles et instituts de formation de la région MENA
GIP	Groupement d'intérêt public
GIP International	Agence de coopération du ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social (France)
GIS	<i>Georgian Intelligence Service</i> , service de renseignement géorgien (Géorgie)
GRS	<i>Georgian Revenue Service</i> , administration fiscale (Géorgie)
GTD	Administration fiscale (Albanie)
GUFL	Projet Gouvernance urbaine et fiscalité locale (Togo)
HCP	Haut Commissariat au Plan (Maroc)
IDF	Institut des finances (Liban, Territoires palestiniens)
IEF	<i>Instituto de Estudios Fiscales</i> , Institut d'études fiscales (Espagne)
IGF	Inspection générale des Finances, ministère des Finances et des Comptes publics et ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (France)
IGN	Institut national de l'information géographique et forestière (France)
IGPDE	Institut de la gestion publique et du développement économique, ministère des Finances et des Comptes publics et ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (France)

IHSI	Institut haïtien de statistique et d'informatique, ministère de l'Économie et des Finances (Haïti)
INC	Institut national de la consommation, ministère du Commerce et de l'Artisanat (Tunisie)
INS	Institut national de statistique (Macédoine, Côte d'Ivoire)
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques, ministère des Finances et des Comptes publics et ministère de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique (France)
IRBM	<i>Inland Revenue Board of Malaysia</i> , Trésor public de Malaisie
ITC-ILO	<i>International Training Centre-International Labour Organization</i> , Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail (CIF-OIT)
JCI	Justice Coopération Internationale, GIP du ministère de la Justice (France)
JUSSEC	Programme FSP Justice et Sécurité en région sahélo-saharienne (France)
LNE	Laboratoire national de métrologie et d'essais (France)
Loif	Loi organique relative aux lois de finances (France)
MAEDI	Ministère des Affaires étrangères et du Développement international (France)
MAPPP	Mission d'appui aux partenariats public-privé (France)
MAREG	Ministère pour la Réforme administrative et la Gouvernance électronique (Grèce)
MCIT	Ministère des Communications et des Technologies de l'information (Inde)
MEDDE	Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (France)
MEDSTAT	Programme de coopération statistique entre l'UE et les pays partenaires méditerranéens (UE)
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances (Maroc)
MENA	Région Moyen-Orient et Afrique du Nord
MEP	Ministère de la Protection de l'environnement (Chine)
METAC	Centre régional d'assistance technique du Moyen-Orient (FMI)
MICNT	Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie numérique (Maroc)
MIIT	Ministère de l'Industrie et des Technologies de l'information (Chine)
MILDT	Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (France)
MLET	Ministère du Logement et de l'Égalité des territoires (France)
MOF	Ministère des Finances (Chine)
MOFCOM	Ministère du Commerce (Chine)
MoHURD	Ministère de l'Habitat et du Développement urbain et rural (Chine)
NDRC	Commission nationale pour le Développement et la Réforme (Chine)
NTCA	<i>National Tax and Customs Administration</i> , administration des Impôts et des Douanes (Hongrie)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Opérateur économique agréé, DGDDI, ministère des Finances et des Comptes publics (France)
OMD	Organisation mondiale des Douanes
ONECCA	Ordre national des experts comptables et comptables agréés (Cameroun, Bénin)
ONEDD	Observatoire national de l'Environnement et du Développement durable (Algérie)
ONS	Office national des statistiques (Algérie)
ONU	Organisation des Nations unies
ONUDC	Nations unies – Office contre la drogue et le crime (<i>United Nations on Drugs and Crime, UNODC</i>)
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe

PEV (Est ou Sud)	Politique européenne de voisinage pour renforcer les relations avec les pays voisins à l'est ou au sud (UE)
PFVT	Partenariat français pour la ville et les territoires
PGFIP	Programme de renforcement de la gouvernance des finances publiques, République du Congo (UE)
PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
PPP	Partenariat public-privé
PPRD Sud	Programme Prévention, préparation, réponse aux désastres naturels et humains (UE)
PRCC	Programme de renforcement des capacités commerciales, Vietnam (AFD)
PSI	<i>Palestine Standards Institution</i> , Institut palestinien de normalisation
PSM	Plan solaire méditerranéen
RDC	République démocratique du Congo
RECAP	Projet REnforcer les CAPacités pour la production et l'analyse des indicateurs de qualité de l'emploi (Maghreb, Afrique subsaharienne et Amérique latine)
RECOR 1	Projet de REnforcement des capacités des CORps de contrôle, Guinée Conakry (UE, France)
SAIC	<i>State Administration for Industry and Commerce</i> , administration pour l'Industrie et le Commerce (Chine)
SAT	<i>State Administration of Taxation</i> , administration fiscale (Chine)
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle, MAEDI (France)
SCN	Système de comptabilité nationale
SDSCR	Stratégie de développement sobre en carbone et résiliente au changement climatique
SEACOP	<i>Seaport Cooperation Programme</i> , programme de coopération de lutte contre les trafics maritimes (UE)
SFERE	Société française d'exportation des ressources éducatives (France)
SEGIB	Secrétariat général ibéro-américain
SG	Secrétariat général des ministères économiques et financiers (France)
SGMAP	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, Premier ministre (France)
SILC	<i>Statistics on Income and Living Conditions</i> , enquête statistique sur les revenus et les conditions de vie
SMU	Institut slovaque de métrologie (Slovaquie)
SNDJ	Service national de douane judiciaire, DGDDI, ministère des Finances et des Comptes publics (France)
SOCA	<i>Serious Organized Crime Agency</i> , Agence de lutte contre la grande criminalité organisée (Royaume-Uni)
Sofreco	Société française de réalisation, d'études et de conseil (France)
TAIEX	Programme d'assistance technique et d'échange d'informations (UE)
TEIAS	Gestionnaire du réseau de transport d'électricité (Turquie)
TFGR	Task Force pour la Grèce (UE)
TGR	Trésorerie générale du Royaume (Maroc)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TRACFIN	Cellule française de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ministère des Finances et des Comptes publics (France)
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
USST3	<i>Upgrading the Statistical System of Turkey Programme</i> , programme d'amélioration du système statistique de la Turquie (UE-IAP)

Adetef – Télédocus 727 – 120, rue de Bercy – 75572 Paris Cedex 12 – Téléphone : + 33 (0)1 53 18 36 66

Réalisation : Metropolitan Influence
metropolitan-influence.com

Conception éditoriale :

Coordination : service de la communication d'Adetef

Avec la contribution des directions des ministères économiques et financiers, du Développement durable et de la Réforme de l'État, ainsi que de la direction des opérations et la direction administrative et financière d'Adetef

adetef-contact@adetef.finances.gouv.fr

www.adetef.fr

Crédits photos :

Adetef (siège et bureaux de représentation)

Service photographique du MINEFI / SG : P. Ricard, D. H. Simon, P. Vedrunne

Les directions des ministères économiques et financiers : DGCCRF, DGDDI, DGFIP, IGF, Insee, SIRCOM

La Cour des Comptes

Ainsi que le CREDAF, la FIIAPP, l'Union européenne (2014), UTICA

Les sites :

www.consumerclassroom.eu

www.med-impact.fr

Cartographie : Romain Imbach – www.cartesenscene.fr

Publication ISSN : 1959-5395



adetef.
Assistance Technique France

Télédoc 727
Bâtiment Necker,
120, rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12 – France
Tél. + 33 1 53 18 36 66
Fax + 33 1 53 18 38 78
adetef-contact@adetef.finances.gouv.fr
www.adetef.fr



MINISTÈRE
DES FINANCES
ET DES COMPTES
PUBLICS

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DU REDRESSEMENT
PRODUCTIF
ET DU NUMÉRIQUE

MINISTÈRE
DE L'ÉCOLOGIE,
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE
ET DE L'ÉNERGIE

MINISTÈRE
DE LA DÉCENTRALISATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUE