



APPROCHE «ÉQUIPE EUROPE»:

*Méthodes et outils pour
les délégations de l'UE en vue
d'améliorer la collaboration
avec les États membres dans
le cadre d'une approche
«Équipe Europe».*

Version abrégée
des orientations

APPROCHE «ÉQUIPE EUROPE»:

*Méthodes et outils pour
les délégations de l'UE en vue
d'améliorer la collaboration
avec les États membres dans le
cadre d'une approche «Équipe
Europe».*

Version abrégée des orientations

Service européen pour l'action extérieure (SEAE)
Instruments de financement et coopération internationale (Global GI.5) 9A Rond-Point
Schuman, B-1046 Bruxelles
Courriel: ECO-GLOBAL-GI-5@eeas.europa.eu

Commission européenne, direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA)
Unité D1 (Politique de développement efficace et Équipe Europe) Rue de
la Loi 41, B-1049 Bruxelles
Courriel: intpa-d1@ec.europa.eu

Avec la collaboration de l'unité G1 (Égalité entre les sexes, droits de l'homme et
gouvernance démocratique), de l'unité G2 (Autorités locales, organisations de la société
civile et fondations),
et de l'unité G5 (Résilience, paix et sécurité)

Commission européenne Direction générale du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et du
Golfe Unité C3
(Conseil de coopération du Golfe, coopération stratégique en matière de promotion des
investissements et d'instruments financiers)
B-1049 Bruxelles
Courriel: MENA-C3@ec.europa.eu

Commission européenne Direction générale de l'élargissement et du voisinage oriental
Unité A2
(Programmation stratégique et
performance) B-1049 Bruxelles.
Courriel: ENEST-A2@ec.europa.eu

Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.
Numéro d'appel gratuit*: 00 800 6 7 8 9 10 11

Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

Imprimé par l'Office des publications de l'Union européenne à Luxembourg. Manuscrit achevé en 2025.

La Commission européenne ne peut être tenue pour responsable d'aucune conséquence résultant de la réutilisation de la présente publication. Luxembourg: *Office des publications de l'Union européenne*, 2025
© Union européenne, 2025

La politique de réutilisation des documents de la Commission européenne est conforme à la décision 2011/833/UE de la Commission du 12 décembre 2011 relative à la réutilisation des documents de la Commission (JO L 330 du 14.12.2011, p. 39).

Sauf mention contraire, la réutilisation du présent document est autorisée dans le cadre d'une licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Cela signifie que la réutilisation est autorisée moyennant citation appropriée de la source et indication de toute modification.

Pour toute utilisation ou reproduction d'éléments qui ne sont pas la propriété de l'Union européenne, il peut être nécessaire de solliciter directement l'autorisation des titulaires du droit concernés.

INTRODUCTION

La présente version abrégée a pour but de proposer une vue d'ensemble et une introduction succinctes et accessibles relatives aux éléments clés des orientations visant à améliorer la collaboration dans le cadre d'une approche «Équipe Europe» (ci-après l'«approche "Équipe Europe"»). Elle ne remplace pas la version intégrale des orientations, mais fait plutôt office d'introduction au sujet.

L'objectif des orientations est de vous aider à mieux œuvrer ensemble, selon une approche «Équipe Europe», à la concrétisation du programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier de l'objectif de développement durable n° 17, qui consiste à renforcer les partenariats en vue de consolider les collaborations et les synergies.

Les orientations s'adressent principalement aux professionnels qui mettent en œuvre les processus de l'approche «Équipe Europe» au niveau national, régional ou mondial. Elles peuvent également être utiles aux partenaires de l'approche «Équipe Europe», en particulier aux pays partenaires, mais aussi aux organisations multilatérales, à la société civile et au secteur privé, etc.

Ces orientations insistent sur le caractère volontaire, flexible et contextuel de l'approche «Équipe Europe». Elles ne se veulent nullement normatives, mais encouragent plutôt les collègues à innover et à adopter les approches pragmatiques les mieux adaptées aux objectifs spécifiques, tels que l'augmentation des investissements de «Global Gateway», aux capacités et aux ressources, dans le respect des valeurs et des principes de l'UE.

FONDEMENT

L'approche «Équipe Europe» est une méthode de travail globale et cohérente. À l'origine, en 2008, il s'agissait d'une idée de programmation conjointe, qui s'est muée en 2011 en un engagement de l'UE en faveur des principes d'efficacité du développement pour finalement aboutir, d'une part, à l'approche «Équipe Europe» en réaction à la pandémie de COVID-19 et, d'autre part, à la stratégie «Global Gateway». En constante évolution, l'objectif général et le principe directeur de l'UE et de ses États membres consistent à travailler de concert avec les pays partenaires et les autres partenaires afin d'améliorer l'efficacité du développement et d'accroître les effets positifs des actions sur les personnes vivant dans la pauvreté.

L'approche «Équipe Europe» consiste essentiellement à «s'unir» pour réfléchir, analyser et planifier conjointement et à «agir ensemble» par un dialogue conjoint et coordonné sur les mesures à prendre, ainsi que par des actions, des projets et une communication parallèles et conjoints. Idéalement, les acteurs qui suivent une approche «Équipe Europe» «s'unissent» et «agissent» ensemble, mais ils peuvent également se concentrer uniquement sur l'un des deux volets. L'approche «Équipe Europe» comprend trois méthodes principales, qui peuvent toutes contribuer au recensement des investissements relevant de «Global Gateway»: la programmation conjointe, la mise en œuvre conjointe et les initiatives «Équipe Europe». La programmation conjointe peut généralement servir de cadre stratégique à la mise en œuvre conjointe et aux initiatives «Équipe Europe», mais les trois méthodes peuvent également être suivies séparément ou selon d'autres combinaisons ¹. Ces trois méthodes sont mises en œuvre à l'aide d'outils qui peuvent être soit communs à celles-ci, soit propres à chacune d'elles. Parmi ces outils figurent, par exemple, l'analyse conjointe, le financement parallèle, les logiques d'intervention conjointes, le suivi conjoint des résultats, le dialogue sur les mesures à prendre, etc.

L'Union européenne, les États membres de l'UE [y compris leur réseau diplomatique, leurs institutions financières (notamment les banques nationales de développement) et leurs organismes chargés de la mise en œuvre], ainsi que la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), sont autant d'acteurs qui suivent une approche «Équipe Europe». Depuis le déploiement de la stratégie «Global Gateway», les représentants du secteur privé européen (par exemple, les entreprises et, les investisseurs) ainsi que les organismes de crédits à l'exportation et les agences de promotion des exportations des États membres jouent un rôle de plus en plus important au sein de ce groupement en raison de leur fonction de catalyseur des investissements dans le cadre de nos partenariats internationaux. On entend par «partenaire» de l'approche «Équipe Europe» toute organisation qui est non pas un acteur de l'Équipe Europe mais un partenaire externe des acteurs qui suivent une approche «Équipe Europe» dans leur travail, tels que les partenaires qui travaillent avec nous à l'obtention de résultats déterminés dans le cadre d'une approche «Équipe Europe», comme les partenaires de développement, le secteur privé local, la société civile et les autorités locales dans les pays partenaires, et les partenaires multilatéraux, tels que les Nations unies, l'Organisation internationale du travail ou la Banque mondiale.

Le partenariat et la collaboration sont au cœur de l'approche «Équipe Europe», conformément aux principes d'efficacité du développement et à une approche fondée sur les droits de l'homme, tenant compte de la dimension de genre et des conflits. Les consultations inclusives et constructives menées à chaque phase sont au centre de l'approche «Équipe Europe» afin de favoriser un dialogue inclusif, efficace, légitime et responsable avec les pays partenaires, les autres partenaires de développement et les autres parties prenantes, la finalité étant la réalisation du programme 2030 et de ses objectifs de développement durable, notamment par la mise en œuvre de la stratégie «Global Gateway». L'approche «Équipe Europe» repose sur: i) une consultation renforcée; ii) un dialogue sur les mesures à prendre; iii) la définition des priorités dans le respect des priorités des pays partenaires; iv) le renforcement de la dynamique de partenariat; et v) la demande et la fourniture de contributions et de retours d'information.

L'approche «Équipe Europe» présente un grand intérêt. Elle renforce la contribution de l'UE aux résultats et aux effets en répondant aux besoins et priorités de nos pays partenaires; elle renforce les partenariats européens en mettant le dialogue sur les mesures à prendre et le dialogue politique en adéquation; elle favorise une réaction commune de l'Union fondée sur les droits de l'homme et l'égalité de genre; elle augmente la visibilité de l'UE et son influence; elle renforce le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix; et elle rend la coopération au développement et l'action extérieure de l'UE ainsi que les investissements européens plus inclusifs grâce à une offre de l'UE plus large et plus diversifiée. Dans le cadre de la stratégie «Global Gateway» et du lancement de partenariats pour des échanges et des investissements propres, l'Équipe Europe contribue également à approfondir les relations économiques et commerciales de l'UE avec les pays partenaires. En mettant les investissements dans les infrastructures en adéquation avec les objectifs de développement durable et les objectifs stratégiques de l'UE, la stratégie «Global Gateway» soutient la création d'emplois, la diversification économique et la résilience des chaînes de valeur dans des secteurs clés, tels que les énergies renouvelables et les matières premières critiques. La mobilisation des organismes de crédit à l'exportation et du secteur privé de l'UE garantit le caractère tant durable que réciproque des investissements et des échanges commerciaux, source d'avantages tangibles pour l'Union européenne et ses partenaires.

➔ Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section 1 et l'annexe 4 de la version intégrale des orientations.

¹ Voir la vue d'ensemble de l'approche «Équipe Europe» et de ses trois principales méthodes à la fin de la

PROGRAMMATION CONJOINTE

La programmation conjointe est une méthode permettant de s'unir moyennant une analyse conjointe et une réaction commune, afin d'élaborer une vision stratégique commune, globale et transsectorielle de l'action extérieure de l'UE et des États membres dans un pays partenaire. Il s'agit d'un processus d'engagement stratégique au moyen duquel les représentations de l'UE et des États membres, en concertation avec les autorités nationales et les autres principales parties prenantes nationales, définissent un cadre stratégique pour leurs relations avec le pays partenaire, qui inclut également le programme d'investissement «Global Gateway». Conformément aux principes d'efficacité du développement, la programmation conjointe s'articule autour d'objectifs stratégiques communs, alignés sur le plan national de développement du pays partenaire. Ces objectifs constituent un cadre général qui établit des liens entre les initiatives «Équipe Europe», habituellement plus axées sur les secteurs, et la mise en œuvre conjointe afin de réduire les approches compartimentées et la fragmentation. La programmation conjointe permet aux acteurs qui suivent une approche «Équipe Europe» de prendre des décisions stratégiques (conjointes) fondées sur une vue d'ensemble du soutien apporté par les acteurs européens à un pays partenaire donné. Plus précisément:

- La programmation conjointe peut être définie comme une méthode stratégique, cohérente et coordonnée de la coopération européenne au développement et de la planification de l'action extérieure à l'échelle nationale. Il s'agit de la méthode privilégiée pour la programmation à l'échelle des pays partenaires, dans la mesure du possible, et d'un processus volontaire, flexible et «sur mesure».
- Parmi les éléments, principes et étapes essentiels figurent une analyse conjointe, une réaction commune et un cadre commun de résultats. Des évaluations sont prévues et devraient servir de base au dialogue collectif, à l'apprentissage et à l'adaptation.
- La programmation conjointe favorise la réflexion commune sur la mise en œuvre de la coopération au développement et d'autres activités extérieures. Elle permet aux acteurs qui suivent une approche «Équipe Europe» de prendre des décisions stratégiques sur l'utilisation des ressources, en s'appuyant sur une répartition concertée des tâches et sur d'éventuelles modalités de mise en œuvre conjointe.
- La programmation conjointe devrait également permettre de s'exprimer d'une seule voix au sein d'un dialogue conjoint avec les parties prenantes des pays partenaires sur les politiques à mener, ainsi que d'offrir une visibilité commune au soutien européen.
- Les chefs de délégation, avec les chefs de mission des États membres, dirigent le processus et consultent les sections correspondantes (services de la Commission/SEAE) tout au long du processus.
- En plus des acteurs qui suivent une approche «Équipe Europe», les parties prenantes externes devraient être associées et consultées tout au long du processus de programmation conjointe, de la conception à la mise en œuvre et au suivi, étant donné que l'appropriation par les pays, les partenariats et la collaboration sont au cœur de cette approche.
- Par sa portée et ses ambitions, la programmation conjointe vise à renforcer l'efficacité, la cohérence, la transparence, la prévisibilité et la visibilité de l'aide extérieure de l'UE et de ses États membres. Les valeurs fondamentales de l'UE et les droits de l'homme universellement reconnus, y compris l'égalité de genre, ainsi que les principes de bonne gouvernance et de dialogue avec la société civile sont des éléments essentiels de cette approche.
- La programmation conjointe offre également la possibilité de déterminer, dans le cadre d'une approche «Équipe Europe», les questions clés aux niveaux national et régional qui sont propices au recensement des investissements relevant de la stratégie «Global Gateway».
- Il est possible d'étendre davantage la programmation conjointe aux situations de fragilité et aux situations de conflit. Le point de départ pour ce faire doit être une analyse précoce, coordonnée et commune des conflits, qui servira de base stratégique à une programmation conjointe tenant compte de ces conflits.

➔ Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section 2 et l'annexe 1 de la version intégrale des orientations.

MISE EN ŒUVRE CONJOINTE

La mise en œuvre conjointe est une méthode de collaboration qui vise à favoriser une mise en œuvre plus cohérente dans un domaine particulier; elle est notamment déterminante dans la réalisation d'investissements qui relèvent de la stratégie «Global Gateway». La mise en œuvre conjointe, qu'elle soit financière ou non, traduit des objectifs communs en actions de collaboration par l'établissement de modalités pratiques au stade de la mise en œuvre. L'objectif est d'exploiter au mieux l'expertise collective et les ressources collectives de l'UE et des États membres pour en tirer le meilleur parti possible. La mise en œuvre conjointe devrait se traduire par un soutien plus cohérent, plus efficace, plus efficient et mieux coordonné aux niveaux national et régional, ce qui contribuera à démultiplier les effets de l'action extérieure et de la politique de développement ainsi qu'à promouvoir la facilitation des investissements européens et l'intérêt stratégique de l'UE. Plus précisément :

- La mise en œuvre conjointe, qui peut prendre diverses formes, financières et non financières, constitue désormais un ensemble d'outils plutôt qu'un processus particulier. Qu'elle ait un caractère financier ou non, elle traduit des objectifs communs en actions de collaboration, par l'établissement de modalités de collaboration. L'objectif est d'exploiter au mieux l'expertise collective et les ressources collectives de l'UE et des États membres pour en tirer le meilleur parti possible.
- La mise en œuvre conjointe a pour caractéristiques principales notamment d'être propre à la situation d'un pays; de permettre de tirer le meilleur parti possible de la boîte à outils combinée de l'UE, de ses États membres et de leurs avantages comparés; de reposer sur le partage et l'utilisation de bonnes pratiques, d'expériences et de réseaux au niveau national/régional; et de fournir des exemples et des contenus pour une communication et des messages conjoints sur ce qu'il est possible de réaliser dans le cadre d'une approche «Équipe Europe».
- La participation des différents acteurs et partenaires à l'approche «Équipe Europe» commence généralement au niveau technique et opérationnel. Les gestionnaires de programmes jouent habituellement un rôle de chef de file. Il importe d'établir un lien entre ce niveau et les mécanismes mis en place au titre de la programmation conjointe et des initiatives «Équipe Europe», en particulier pour favoriser le dialogue conjoint au niveau politique et sur les mesures à prendre. La mise en œuvre conjointe peut inclure des acteurs et partenaires publics et non publics au sein d'une approche «Équipe Europe» qui partagent les objectifs et les valeurs de l'Europe.
- La mise en œuvre conjointe mobilise un large éventail d'outils de collaboration financiers et non financiers. Elle devrait couvrir toutes les parties du cycle d'intervention ainsi que les activités qui l'entourent, y compris les mécanismes de coordination et les accords de collaboration. Les interventions impliquant des moyens non financiers pourraient inclure une analyse sectorielle/thématique conjointe, telle qu'une analyse conjointe des disparités entre les rôles des hommes et des femmes; des activités conjointes d'identification de projets: un suivi et une évaluation conjoints des interventions; des stratégies communes de visibilité. Les actions faisant intervenir des moyens financiers comprennent la coopération déléguée, le cofinancement conjoint et parallèle, voire des contributions en nature. Il s'agit, par exemple, d'actions multidonateurs, de financements mixtes avec des institutions financières européennes ou de garanties financières ainsi que de modalités de jumelage et d'assistance technique fournie dans le cadre de l'instrument TAIEX.

➔ Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section 3 et l'annexe 2 de la version intégrale des orientations.

INITIATIVES «ÉQUIPE EUROPE»

Les initiatives «Équipe Europe» désignent une méthode qui se situe à mi-chemin entre le fait de «s'unir» et d'«agir ensemble». Elles se concentrent sur des domaines spécifiques d'intérêt commun, dans lesquels un effort coordonné et cohérent mené selon une approche «Équipe Europe» et ancré dans les principes et valeurs européens garantit des résultats ayant des effets transformateurs. Par les initiatives «Équipe Europe», on s'attache à utiliser la combinaison la plus efficace de ressources, d'instruments et d'expertise pour produire des effets; ces initiatives constituent l'un des principaux outils qui peuvent être utilisés pour porter la stratégie «Global Gateway» à une plus grande échelle. Plus précisément:

- Les initiatives «Équipe Europe» peuvent être définies comme un moyen de mieux collaborer grâce à trois éléments: 1) l'échelle, par la combinaison de ressources, d'expertise et d'outils; 2) le ciblage, pour devenir le partenaire de référence en ce qui concerne les priorités sélectionnées; et 3) la garantie de visibilité donnée aux effets concrets de l'approche «Équipe Europe».
- Dans le cadre des initiatives «Équipe Europe», les ressources, les instruments et l'expertise existants et à venir de l'UE, des États membres et des institutions financières européennes sont combinés de telle sorte qu'il est œuvré conjointement à la réalisation d'objectifs communs, qui présentent un intérêt commun tant pour les acteurs qui suivent une approche «Équipe Europe» que pour les gouvernements des pays partenaires. Ces initiatives regroupent des composantes coordonnées mais mises en œuvre de manière indépendante.
- Les initiatives «Équipe Europe» sont constituées de différentes composantes qui font chacune l'objet d'un financement distinct par un ou plusieurs participants à l'initiative. Elles consistent à intégrer ces différentes composantes dans un ensemble cohérent, qui devient alors plus que la somme de ses parties, car ces initiatives améliorent l'efficacité du développement et incluent, par exemple, un dialogue commun sur les politiques à mener ainsi que des dimensions communes de visibilité.
- Les initiatives «Équipe Europe» sont ancrées au niveau d'action le plus approprié, c'est-à-dire au niveau national, régional ou mondial. En ce qui concerne les initiatives régionales et mondiales, il importe de veiller à ce qu'elles répondent aux défis qui revêtent un caractère régional/mondial et qui ne peuvent pas être relevés au (seul) niveau national. Les initiatives menées par l'Équipe Europe au niveau régional ou mondial ne devraient pas faire double emploi avec celles menées au niveau national mais les compléter et entrer en synergie avec elles.
- Participe à une initiative «Équipe Europe» tout acteur qui suit une approche «Équipe Europe», à savoir l'UE, ses États membres, y compris leurs organismes chargés de la mise en œuvre, leurs banques publiques de développement, les institutions de financement du développement et les organismes de crédit à l'exportation, ainsi que la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), et qui contribue financièrement à une initiative «Équipe Europe». L'inclusion étant un principe fondamental, tous les participants à une initiative font partie de la direction et du pilotage politique de celle-ci, quels que soient l'importance ou le type de leur contribution.
- La participation à une initiative «Équipe Europe» peut se faire par n'importe quelle modalité de mise en œuvre (subvention, prêt, garantie, financement mixte, assistance technique, accueil d'un événement, etc.), y compris par des contributions en nature si une valeur financière peut leur être associée. Une initiative «Équipe Europe» à l'échelle nationale doit compter au moins trois participants; une initiative à l'échelle régionale, au moins quatre.

La coordination des initiatives «Équipe Europe» et leur structure de gestion devraient être aussi simples que possible et conserver une certaine souplesse, en s'appuyant sur le rôle de coordination des délégations de l'UE. Les ambassadeurs dirigent le processus, tandis que les conseillers en coopération et/ou les conseillers politiques/économiques gèrent la mise en œuvre.

- Les éléments fondamentaux des initiatives «Équipe Europe» sont la conception et la formulation d'initiatives, qui se composent d'une note conceptuelle, d'une logique d'intervention conjointe et d'une cartographie des contributions financières indicatives. Le suivi et l'évaluation des initiatives «Équipe Europe», tout comme l'établissement de rapports sur ces initiatives, sont essentiels pour mettre en évidence leurs effets, pour contribuer au respect de l'obligation de rendre des comptes et pour donner de la visibilité au travail accompli par l'UE et ses États membres. Le suivi est élaboré de manière à utiliser les normes et pratiques habituelles de l'UE et des États membres. Une méthode de suivi financier des initiatives «Équipe Europe» a également été convenue.

Les autorités des pays partenaires, les autres partenaires de développement et les autres parties prenantes et partenaires devraient être consultés tout au long du cycle de projet d'une initiative «Équipe Europe», étant donné que l'appropriation par les pays, les partenariats et la collaboration sont au cœur de l'approche «Équipe Europe».

➔ Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section 4 et l'annexe 3 de la version intégrale des orientations.

VUE D'ENSEMBLE DE L'APPROCHE «ÉQUIPE EUROPE» ET DE SES TROIS MÉTHODES



