

Newsletter Jumelages et TAIEX – Novembre 2025

Les jumelages vus de l'intérieur : au service de l'expertise publique



Organisés par le Learning Hub d'Expertise France, les Learning Days sont devenus un rendez-vous incontournable pour valoriser les savoir-faire et faire circuler les connaissances au sein de l'organisation. Pendant quatre jours, du 25 au 28 novembre, équipes projets, experts métiers, fonctions support et partenaires se retrouvent pour explorer ensemble les leviers d'une coopération plus efficace, plus inclusive et plus apprenante. Panels croisés, ateliers participatifs, retours d'expérience : les formats sont variés, les échanges concrets et les idées actionnables. Un temps fort pour connecter les pratiques, inspirer les équipes et renforcer l'intelligence collective au sein de l'agence.

Dans ce cadre, le 27 novembre dernier, un Learning Lunch interne a permis aux équipes d'Expertise France de croiser leurs regards sur les pratiques opérationnelles et les défis quotidiens liés à la mise en œuvre des jumelages institutionnels européens. Ce temps d'échange, centré sur le retour d'expérience, a réuni chefs de projets du pôle jumelages (C2A), ancien conseiller résident jumelage (CRJ), Point de Contact National (PCN), ainsi que plusieurs collègues issus des départements techniques.

Après avoir présenté, dans notre précédente édition, le rôle des PCN comme relais stratégiques entre l'Union européenne et les États membres, cette nouvelle publication propose une plongée dans les coulisses d'un projet de jumelage : comment se construit-il ? Qui en assure la cohérence ? Quels leviers offre-t-il à moyen et long terme pour les acteurs publics français ? Trois regards complémentaires – Expertise France, CRJ, PCN – permettent d'éclairer, de l'intérieur, les rouages d'un instrument encore trop souvent perçu comme confidentiel, mais porteur d'une grande valeur ajoutée pour l'action publique.

Trois regards sur un jumelage



Expertise France – L'assembleur invisible mais indispensable

Depuis plus de 20 ans, Expertise France est l'un des principaux opérateurs français du dispositif, avec plus de 350 jumelages institutionnels pilotés ou co-pilotés. Cette expérience confère à l'agence une maîtrise rare de l'ensemble du cycle de vie des projets : de l'identification à la clôture, en passant par la gestion administrative, financière, logistique et juridique.



Le CRJ – Un chef d'orchestre sur le terrain

Dans un jumelage, le conseiller résident jumelage (CRJ) est l'acteur clé de la mise en œuvre opérationnelle. Antoine Pogorzelski, CRJ en Géorgie entre 2021 et 2024, en témoigne : « Le projet propose une partition, mais c'est à moi de la faire jouer. »



Le PCN – Un point d'entrée stratégique pour la France

Le Point de Contact National (PCN) agit comme interface unique entre la France, la Commission européenne, et les autres États membres. Claire Zimmerlin, actuelle PCN française, résume sa mission : « Mon rôle est de faire le lien entre les opportunités européennes et les porteurs français, en facilitant les bonnes connexions au bon moment ».

Le pôle jumelages (C2A) intervient en effet à toutes les étapes clés :

- **Avant la publication de la fiche**, en animant un dialogue stratégique avec les ministères et institutions publiques pour positionner l'expertise française sur les projets les plus pertinents. À cette fin, le suivi du pipeline européen, mis à jour régulièrement par la Commission et diffusé par le PCN, est une activité structurante.
- **Lors du montage des offres**, les équipes C2A jouent un rôle de « chef d'orchestre invisible » : coordination des réponses, ingénierie financière, mobilisation des partenaires européens, préparation à la soutenance devant la délégation de l'Union européenne. Chaque détail compte, dans un cadre codifié par le manuel des jumelages.
- **Pendant la mise en œuvre**, l'agence assure la gestion RH (recrutement du CRJ, des assistants), le suivi administratif (budgets, audits), et la logistique quotidienne. Grâce à sa maîtrise des règles, Expertise France garantit la conformité du projet tout en déchargeant les ministères de cette complexité.
- **Enfin**, elle capitalise systématiquement les bonnes pratiques et difficultés rencontrées, en s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse et des outils adaptés.

Le Learning Lunch du 27 novembre s'inscrivait pleinement dans cette logique de retour d'expérience structurant. L'objectif est clair : permettre aux institutions publiques françaises de se concentrer sur le contenu, l'expertise et la relation partenariale, pendant qu'Expertise France sécurise le cadre administratif. C'est dans cette complémentarité que réside la valeur ajoutée d'un opérateur public d'envergure.

Le rôle du CRJ, tout à la fois technique, diplomatique et humain

Sur le plan technique

Le CRJ supervise la mobilisation des experts court-terme, valide les livrables, suit les indicateurs et assure l'adéquation constante du projet avec les objectifs de la fiche initiale.

Sur le plan diplomatique

Il est l'interlocuteur permanent de l'administration partenariale et de la délégation de l'Union européenne. Il organise les comités de pilotage, gère les tensions et arbitre les priorités. Son positionnement, au cœur du dispositif, en fait un point de stabilité pour tous les partenaires.

Sur le plan humain

Le CRJ incarne la relation de confiance : il s'intègre à une administration étrangère, en saisit les dynamiques internes, et adapte les outils d'intervention aux réalités locales. Comme le souligne Antoine, « on ne fait pas de copier-coller des politiques françaises. On co-construit une solution adaptée avec les partenaires locaux. »

Les effets de levier sont parfois spectaculaires : à l'issue du projet en Géorgie, l'Agence français de développement a repris certaines activités menées pendant le jumelage ; plusieurs experts formés ont obtenu des bourses via l'Institut français ; et l'Union européenne a confié un nouveau projet à Expertise France sur des thématiques voisines.

Le jumelage est donc un catalyseur d'opportunités, au service d'une coopération durable.

Le PCN, un point d'entrée stratégique pour la France

Le nombre d'appels à propositions (environ 50 par an) dépasse souvent les capacités de réponse. Le défi est donc d'identifier, en amont, les administrations disposées à se mobiliser, à construire une offre et à assumer les responsabilités d'un portage politique et technique.

Le PCN joue également un rôle fondamental dans la construction d'alliances européennes : constitution de consortiums multi-pays et veille sur les positionnements des autres États membres.

Mais au-delà, Claire insiste sur la nécessité de mobiliser davantage le réseau France : ambassades, services économiques, AFD, entreprises, universités... Autant d'acteurs qui peuvent, sur le terrain, signaler des besoins, repérer des réformes en cours, et faire émerger des idées de jumelage avant même la publication des fiches. Le potentiel de synergies est immense.

Bonnes pratiques repérées

Binômes opérationnels

entre chefs de projet EF (C2A) et départements techniques, comme illustré par le jumelage IPTICAR en Algérie. Cette coopération anticipée permet de clarifier les rôles dès la phase de réponse et d'assurer un suivi fluide sur toute la durée du projet.

Présence conjointe

aux réunions-clés, notamment comités de pilotage, audits intermédiaires, et réunions de lancement : cette continuité favorise une vision partagée et une meilleure réactivité face aux imprévus.

Capitalisation structurée

formalisation des retours d'expérience, diffusion des outils (modèles de reporting, documents de travail, plateformes collaboratives). L'usage d'espaces partagés permet une coordination souple et réactive.

Voici quelques conseils clés, issus des retours de terrain :



Lire le pipeline en amont, avec Expertise France et le PCN : cela permet d'identifier les appels à venir et d'aligner les priorités géographiques et sectorielles des ministères.



Identifier un noyau d'experts disponibles : anticipez les mobilisations et vérifiez la capacité à intervenir sur toute la durée du projet.



Associer tôt les ambassades et les experts techniques internationaux déployés : leur connaissance du contexte local est précieuse pour adapter le contenu et anticiper les blocages.

ACTUALITÉS & OPPORTUNITÉS

TAIEX – Atelier en Arménie sur l'IA et le cadre réglementaire européen

Une mission TAIEX est en préparation à Erevan, à la demande du ministère des Industries de haute technologie. L'atelier, prévu pour janvier 2026 (dates à confirmer), portera sur l'approche de l'UE en matière d'intelligence artificielle. L'objectif : accompagner l'Arménie dans l'adaptation de son système juridique aux standards européens, en amont de tout développement non aligné avec le marché de l'UE. Le pays cherche à s'inspirer des bonnes pratiques des États membres, notamment sur la transposition du futur AI Act.

Expert.e.s recherché.e.s : juristes, régulateurs, ou spécialistes de l'IA connaissant la législation européenne en cours de finalisation.



Monténégro – Recherche urgente de hauts profils pour accompagner l'adhésion à l'UE

Dans le cadre du projet EU-EMPOWER-ME, le Monténégro, pays le plus avancé dans son processus d'adhésion, sollicite des États membres la mobilisation rapide de High-Level Advisors (HLA) dans de nombreux ministères (Finances, Justice, Affaires étrangères, Environnement, etc.).

- **Objectif :** soutenir la phase finale des négociations (chapitres de l'acquis, préparation à l'après-adhésion) avec des experts de haut niveau, en format « perlées » (missions ponctuelles sur plusieurs mois).

Les profils recherchés

Anciens hauts fonctionnaires, directeurs, diplomates, juges, etc., disposant d'une expérience confirmée et une expertise stratégique en réforme de l'administration, politique de cohésion, ou droit européen.

Sélection en cours

Transmission des CVs avant mi-décembre fortement recommandée

jumelages.pcn@sgae.gouv.fr.