



EUROPEAN COMMISSION  
EXTERNAL RELATIONS DIRECTORATE GENERAL  
DIRECTORATE EXTERNAL SERVICE  
Personnel, planning of the development of the External Service

Brussels,  
IB/mn.951217

**NOTE FOR THE ATTENTION OF ALL HEADS OF DELEGATION**

**Subject: Co-ordination with Member States in third countries**

Following the Evian meeting of Foreign Ministers in September 2000, the General Affairs Council of 9 October 2000 decided to take further steps to encourage greater co-operation between Commission Delegations and Member States' Embassies in third countries.

As a result the Council approved, in January, new guidelines of which I attach copies in both French and English.

The present guidelines cover development aid but you will note that reference is made to placing this co-ordination in the context of all policies that affect third countries.

You will also note (point 2.3.1) that "the Delegations of the Commission, working already with the Presidency, should initiate and monitor the overall process of strengthening operational on-the-spot co-ordination ...".

You should therefore take steps to ensure that this is done, reporting to headquarters the results of such co-ordination activities including, where necessary, any problems you encounter.

~~G. VIGRAS~~  
Director

c.c.: Mr. O'Sullivan  
Mr. Carl  
Mr. Richelle  
Mr. Landaburu  
Mr. Bonacci  
Mme. Adinolfi  
Cabinet Patten  
Cabinet Lamy  
Cabinet Nielson  
Cabinet Verheugen



COUNCIL OF  
THE EUROPEAN UNION

Brussels, 18 January 2001

5431/01      LIMITE  
DEVGEN 12 RELEX 9

"A" ITEM NOTE

---

from :            Committee of Permanent Representatives  
to     :            General Affairs Council

---

Subject :        Contribution to the GAC orientation debate on external action of the EU  
                    - Guidelines for strengthening operational co-ordination between the Community,  
                    represented by the Commission, and the Member States in the field of External  
                    assistance

---

1. The "General Affairs" Council, in its Conclusions on the Effectiveness of the Union's External Action of 9 October 2000, called on the Commission in conjunction with the Member States, to continue and to intensify the work on operational co-ordination so as to ensure effective co-ordination of external assistance efforts and to reinforce their coherence and complementarity.

Furthermore, the Council agreed that the practical details of the on-the-spot co-ordination would be the subject of guidelines proposed by the Commission, which the Council's subordinate bodies would have to examine with a view to adoption by the Council when the first policy debate on the EU's external action is held in January 2001. The guidelines will have to be incorporated into the Community's various co-operation programmes.

2. The Commission services presented a working paper on guidelines for strengthening operational co-ordination. On this basis the Presidency submitted a proposal which, while drawing on the Development Council conclusions on operational co-ordination of March 1998 and May 2000, seeks to formulate reinforced guidelines as well as making them applicable to all recipients of the Union's external assistance.
3. Coreper at its meeting of 17 January 2001 agreed on the draft guidelines (see Annex)<sup>1</sup>.
4. Council is invited to adopt the guidelines in Annex.

Council is also invited to urge most strongly the Commission and Member States to send these guidelines to all Commission delegations and Member State representations with instructions for their immediate application and implementation.

---

<sup>1</sup> The reserve entered by the NL delegation at Coreper on point 2.3 has since been lifted.

**Guidelines for strengthening operational co-ordination  
between the Community, represented by the Commission,  
and the Member States in the field of External assistance  
- proposal by the Presidency**

**1. Introduction**

**1.1 Background**

The "General Affairs" Council, in its Conclusions on the Effectiveness of the Union's External Action of 9 October 2000, called on the Commission in conjunction with the Member States, to continue and to intensify the work on operational co-ordination so as to ensure effective co-ordination of the assistance efforts and to reinforce their coherence and complementarity.

The Council considered that the streamlining of procedures for managing Community external aid programmes should be backed up by a firm commitment on the part of the Commission and the Member States to increased transparency concerning all their co-operation activities, including those at local level, in all regions of the world that receive such assistance.

Furthermore, the Council agreed that guidelines for on-the-spot co-ordination were to be adopted and that a review should be made of co-ordination efforts in 17 countries by January or February 2001. An overall assessment concerning the other partner countries should be available in the course of 2001. The guidelines will have to be incorporated into the Community's various cooperation programmes.

In view of Article 180 of the Treaty establishing the European Community and the various resolutions and conclusions adopted concerning coordination<sup>1</sup>, the Council reaffirms the need to improve the efficiency and effectiveness of assistance from the Community and the Member States, in order to maximise the benefit to partner countries.

It points out that Member States' bilateral aid and aid provided by the Community make the European Union the largest donor of public assistance in the world. It is, therefore, important to increase its effectiveness and impact and in this way give it a profile and visibility consistent with the EU's contribution.

The process of co-ordination should be seen in the context of all policies that affect third countries (CFSP, trade, etc.). Therefore, attention is also drawn to the guidelines concerning cooperation between Member States' missions and Delegations of the Commission in third countries and within international organisations on matters relating to the Common Foreign and Security Policy, adopted by the Political and Security Committee on 6 October 2000.

---

<sup>1</sup> 6 March 1998, Guidelines for strengthening operational co-ordination between the Community and the Member States in the field of development cooperation; and 18 May 2000, Council Conclusions on Operational Co-ordination between the Community and Member States.

## **1.2 Experience and developments**

On 10 November 2000 the Council took two decisions of relevance to co-ordination: a joint statement with the Commission on EC development policy<sup>1</sup>, and conclusions on a standard framework for country strategy papers (CSP)<sup>2</sup>. The former decision identified six priority areas for EC action, and also dealt with co-ordination, complementarity and coherence. It established that the Community and its Member States would co-ordinate their policies and programmes in order to maximise their impact, and that better complementarity would be sought both within the Union and with other donors, in particular in the context of country-by-country strategies. In the conclusions on a standard framework for CSP the Council regarded country programming as an essential management instrument for increasing the efficiency and effectiveness of Community aid, promoting its strategic orientation, pursuing a coherent approach and enhancing co-ordination and complementarity within the European Union and with all other donors and partner countries.

The review on EU co-ordination in the 17 countries requested by the Council on 9 October 2000 confirms the findings of the Commission's report of March 2000 on Operational co-ordination, and the subsequent conclusions by Council in May 2000. Although there is some evidence of progress, both reports point to persistent difficulties in the operational implementation of EU co-ordination on the ground. In addition there are considerable differences in the application between the regions and countries concerned.

## **2. Guidelines**

The present guidelines apply to all countries and regions that receive EU assistance. The guidelines cover co-ordination on the spot in the field of external assistance, and are to be implemented in a pragmatic way, taking into account the capacity on the ground, and the local situation. The guidelines are to be used in conjunction with the standard framework for Country Strategy Papers (CSP). Co-ordination activities should be tailored to the specific situation in each country and to the legal framework in each area of co-operation.

### **2.1 The role of the partner country in the co-ordination process**

In order to ensure a sustainable result of the external assistance through the partner country's ownership of its own development, the partner country should, under all normal circumstances, be the leading force in the co-ordination process. The Commission and the Member States have, therefore, to continue to assist in strengthening the partner country's involvement and capacity to shoulder its responsibilities and to play an active role both in shaping its development strategies and programmes, and in the co-ordination process.

Efforts must also be made to help the partner country play a leading role in the establishment and operation of the Comprehensive Development Framework (CDF) and Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP) co-ordination mechanisms introduced by the Bretton Woods institutions and other consultation mechanisms by the United Nations (i.a United Nations Development Assistance Framework, UNDAF). In particular the country has to be supported in the framing of the national strategy, and in dialoguing with economic and social interest groups and civil society.

Furthermore, efforts have to be made to enable the partner country to play a full part in defining and implementing appropriate sectoral policies and sector programmes, including active participation in donor sector co-ordination groups.

The partner country should be assisted in devising country strategies, and periodic, general or sectoral reviews of assistance. Support should also be granted to helping the country integrate external financing into the budget process.

1 10 November 2000, Statement by the Council and the Commission on the EC's Development Policy

2 10 November 2000, Council Conclusions on Standard Framework for Country Strategy Papers

## **2.2 The role of EU operational co-ordination in the wider framework of co-ordination**

The Commission and the Member States must together play an active role in the new co-ordination mechanisms established by the Bretton Woods institutions and the United Nations to support and increase the effectiveness of these mechanisms as well as the visibility of overall EU assistance.

The Commission and the Member States have for example to play a significant role in the general dialogue through the wider donor co-ordination processes that take place with the relevant authorities of the partner country on strategy and overall policy, priorities and aid flows.

## **2.3 EU co-ordination at the different stages of the co-operation cycle**

EU co-ordination is to be undertaken as part of the overall aid co-ordination process, and must be implemented in a manner that maximises added value for partner countries. There is a need to ensure that co-ordination avoids any unnecessary duplication and helps to lessen the administrative burden for the partner country.

The co-ordination between the Commission and the Member States on the spot should cover all levels of co-operation, and to the extent possible, be centred around the important stages in Member State and Community programming. In all stages of the programme cycle (identification, implementation, evaluation and feed-back), the Commission and the Member States should exchange information. They should also promote local co-operation on implementation issues. A key tool for co-ordination is the standard framework for Country Strategy Papers (CSP), which shall provide a coherent and transparent working instrument for guiding, managing and reviewing EC assistance programmes on an ongoing basis.

### **2.3.1 Management of the Co-ordination process**

The delegation of the European Commission, working closely with the Presidency, should initiate and monitor the overall process of strengthening operational on-the-spot co-ordination between the Commission and the Member States, in consultation with, and with the support of the representatives of the Member States in the context of country strategies. The process of co-ordination should encourage a further harmonisation in the phasing and timing of the programming process between the Commission and the Member States.

In countries where the Commission does not have a resident delegation, the representative of the Presidency should initiate the co-ordination process. The representatives of the Member States should, by common accord, entrust one Member State with the task of monitoring the process, working in close conjunction with the competent delegation situated in a third country.

The Commission and the Member States could entrust one Member State or the Commission with the task of monitoring the operational co-ordination in a certain sector or area of co-operation, in the context of the overall co-ordination exercise.

The Commission delegation (or, in the absence of Commission representation, the Member State entrusted with monitoring co-ordination) should provide timely information to non-resident Member State missions accredited to the partner country with a view to promoting the widest possible participation in EU coordination.

### 2.3.2 The modalities for co-ordination

The Commission and the Member States are to agree on the modalities of reinforced co-ordination on-the-spot and make the necessary working arrangements, building on appropriate existing EU co-ordination mechanisms. These arrangements should aim to cover all co-operation instruments and areas and, to the extent possible, follow the main stages of the programming cycle including the process of preparing and finalising the country strategies. The co-ordination process should explore systematically and constructively exploit the potential for complementarity and synergy.

The modalities of operational co-ordination between the Commission and the Member States could include, in particular:

– *Exchange of information*

The corner stone in effective co-ordination is continuous, transparent and reciprocal sharing of information between all parties. Every effort should be made to ensure transparency and reciprocity in information between the Commission and the Member States.

In particular, the Commission and the Member States should organise, on the spot, a regular mutual exchange of information on all aspects of the relevant co-operation programmes, including the preparation of and follow-up to the implementation of individual projects, so as to ensure effective co-ordination of the assistance efforts and to reinforce their coherence and complementarity. They should keep each other informed about their programme strategy, priority sectors, as well as evaluations, missions and studies and their ongoing and future activities of assistance, in the partner country concerned. Where relevant, such information should be shared with other donors.

New information technology should, wherever possible, be used for effective information sharing. Setting up Internet sites, where appropriate, should be encouraged to enable real-time access to up to date information.

– *Meetings between representatives of Member States and the EC delegation*

Meetings between representatives of Member States and the EC delegation should be held regularly to ensure co-ordination.

The objectives of such meetings are to:

- i) Establish the overall volume of EU assistance to the country in question, discuss overall programming strategy, and establish and up-date a list of the sectoral priorities currently supported. Within those sectoral priorities the principal ongoing and planned activities should be listed.
- ii) Discuss any recent developments and significant experiences in the delivery of assistance.
- iii) Identify and address duplication and opportunities for reinforcement in the activities of the Commission and the Member States, with a view to enhancing complementarity. The Commission and the Member States should under the aegis of the partner country explore ways to promote an appropriate division of labour within specific sectors.
- iv) Discuss, and where possible, adopt a common EU approach prior to meetings on co-ordination and co-operation with other donors for each sector or area of development co-operation, and on the overall co-operation with the partner country.

- v) Promote a co-ordinated approach of the Commission and the Member States in supporting the sectoral policies adopted by the partner country, and where appropriate, to prepare a coherent input in the development and implementation of sector programmes with the participation of other donors and under the leadership of the partner country.
- vi) Exchange information and views on the strategic priorities to be set. These should be based on the needs identified by the partner country. These consultations should be held at a very early stage in the programming process of each party and should be compatible with sector programmes.

– *Joint Programmes, studies, analyses and evaluations*

Moving beyond the mere exchange of information, considerable effort should be made to co-ordinate in concrete terms on joint programmes, studies, analysis and evaluations.

In sectors or areas where the Community or several Member States are active, studies, analyses and evaluations could be carried out jointly in co-operation with the partner country and where appropriate, with other donors. The partner country should be responsible for and take the lead in public expenditure reviews, and, where possible, studies and analyses.

In this context both the Community and the Member States should aim at achieving a progressive harmonisation of procedures, as regards in particular the format of financial rules, agreements and programme implementation procedures.

### **3. Dissemination, Implementation, Reporting and Follow-up**

In the follow-up to previous efforts to strengthen operational co-ordination, it has been shown that the agreed directives have not been implemented in full. The Council, therefore, urges the Commission and Member States to continue and considerably step up co-ordination on-the-spot. Thus, it is paramount that the Commission and Member States send these guidelines to all Commission delegations and Member State representations with instructions for their immediate application and implementation.

The effort to improve co-ordination between the Commission and the Member States is a continuous process. In addition for co-ordination to be successful the Commission and the Member States must share best practices and lessons learned through implementation.

To facilitate the process of co-ordination, analytical progress reports will be required. This necessitates regular feed back from the Commission delegations and Member State representations in partner countries including ways in which co-ordination could be improved locally.

The Commission and the Council will periodically review best practice and progress made. On this basis models for better co-ordination, on a geographical or thematic basis, will be introduced.



CONSEIL DE  
L'UNION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 18 janvier 2001 (19.01)  
(OR. en)

5431/01 DEVGEN 12  
LIMITE RELEX 9

NOTE POINT "A"

---

du : Comité des représentants permanents  
au : Conseil "Affaires générales"

---

Objet : Contribution au débat d'orientation sur l'action extérieure de l'UE lors du Conseil "Affaires générales"  
- Lignes directrices pour le renforcement de la coordination opérationnelle entre la Communauté, représentée par la Commission, et les États membres dans le domaine de l'aide extérieure

---

1. Le Conseil "Affaires générales", dans ses conclusions sur l'efficacité de l'action extérieure de l'Union du 9 octobre 2000, a invité la Commission, en liaison avec les États membres, à poursuivre et à intensifier les travaux sur la coordination opérationnelle, afin d'assurer une coordination effective des efforts d'assistance extérieure et de renforcer leur cohérence et leur complémentarité.

En outre, le Conseil a décidé que les modalités concrètes de la coordination sur place feraient l'objet de lignes directrices proposées par la Commission, que les instances compétentes du Conseil devront examiner en vue d'une adoption par le Conseil à l'occasion du premier débat d'orientation sur l'action extérieure de l'UE prévu en janvier 2001. Ces lignes directrices devront être intégrées dans les différents programmes de coopération menés par la Communauté.

2. Les services de la Commission ont présenté un document de travail contenant des lignes directrices pour le renforcement de la coordination opérationnelle. Sur cette base, la présidence a présenté une proposition qui, tout en s'inspirant des conclusions du Conseil "Développement" de mars 1998 et de mai 2000 sur la coordination opérationnelle, vise à formuler des lignes directrices renforcées, ainsi qu'à les rendre applicables à tous les pays qui reçoivent une assistance extérieure de l'Union.
3. Lors de sa réunion du 17 janvier 2001, le Coreper s'est mis d'accord sur le projet de lignes directrices (cf. annexe)<sup>1</sup>.
4. Le Conseil est invité à adopter les lignes directrices figurant en annexe.

Le Conseil est également invité à demander instamment à la Commission et aux États membres de transmettre ces lignes directrices à toutes les délégations de la Commission et à toutes les représentations des États membres avec instruction de les mettre immédiatement en application.

---

<sup>1</sup> La réserve émise lors du Coreper par la délégation NL sur le point 203 a depuis été levée.



**Lignes directrices pour le renforcement de la coordination opérationnelle  
entre la Communauté, représentée par la Commission,  
et les États membres dans le domaine de l'aide extérieure  
– proposition de la présidence –**

**1. Introduction**

**1.1 Toile de fond**

Le Conseil "Affaires générales", dans ses conclusions sur l'efficacité de l'action extérieure de l'Union du 9 octobre 2000, a invité la Commission, en liaison avec les États membres, à poursuivre et intensifier les travaux sur la coordination opérationnelle, afin d'assurer une coordination effective des efforts d'assistance extérieure et de renforcer leur cohérence et leur complémentarité.

Le Conseil a indiqué que l'allégement des procédures de gestion des programmes communautaires d'aide extérieure devait être accompagné d'un engagement ferme de la Commission et des États membres en faveur d'une transparence accrue concernant l'ensemble de leurs actions de coopération, y compris au niveau local, dans toutes les régions du monde bénéficiant de cette assistance.

En outre, le Conseil est convenu qu'il fallait adopter des lignes directrices pour la coordination sur place et qu'il fallait, pour janvier ou février 2001, évaluer les efforts de coordination dans 17 pays. Une évaluation globale concernant les autres pays partenaires devrait être disponible au cours de l'année 2001. Ces lignes directrices devront être intégrées dans les différents programmes de coopération menés par la Communauté.

Le Conseil, tenant compte de l'article 180 du traité instituant la Communauté européenne ainsi que des diverses résolutions et conclusions adoptées en matière de coordination<sup>1</sup>, réaffirme la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'aide de la Communauté et des États membres pour faire en sorte que les pays partenaires en profitent au maximum.

Il rappelle que l'aide bilatérale des États membres et l'aide apportée par la Communauté font de l'Union européenne le plus grand donateur d'aide publique au niveau mondial. Il est donc important d'accroître son efficacité et son impact et de lui donner ainsi un profil et une visibilité correspondant à une dimension compatible avec la contribution de l'UE.

Le processus de coordination doit être envisagé dans le contexte de toutes les politiques qui ont une incidence sur les pays tiers (PESC, politique commerciale, etc.). Par conséquent, l'attention est également attirée sur les lignes directrices relatives à la coopération entre les missions des États membres et les délégations de la Commission dans les pays tiers et au sein des organisations internationales sur les questions liées à la politique étrangère et de sécurité commune, adoptées par le Comité politique et de sécurité le 6 octobre 2000.

---

<sup>1</sup> 6 mars 1998, Orientations pour le renforcement de la coordination opérationnelle entre la Communauté et les États membres dans le domaine de la coopération au développement; et 18 mai 2000, Conclusions du Conseil sur la coordination opérationnelle entre la Communauté et les États membres.

## **1.2 Expérience et développements**

Le 10 novembre 2000, le Conseil a pris deux décisions qui concernent la coordination, en adoptant, d'une part, une déclaration conjointe avec la Commission sur la politique de développement de la Communauté<sup>1</sup> et, d'autre part, des conclusions sur un cadre harmonisé pour les documents de stratégie par pays<sup>2</sup>. La déclaration identifie six domaines prioritaires pour l'action communautaire et traite aussi de la coordination, de la complémentarité et de la cohérence. Elle stipule que la Communauté et ses États membres doivent coordonner leurs politiques et leurs programmes afin d'en optimiser les effets et qu'il faut renforcer la complémentarité tant au sein de l'Union qu'avec les autres donateurs, notamment dans le contexte des stratégies par pays. Dans les conclusions sur un cadre harmonisé pour les documents de stratégie par pays, le Conseil a rappelé qu'il considère que la programmation par pays est un instrument de gestion primordial pour accroître l'efficacité de l'aide communautaire, favoriser son orientation stratégique, définir une approche cohérente et accroître la coordination et la complémentarité à l'intérieur de l'Union européenne et avec tous les autres donateurs et pays partenaires.

L'évaluation de la coordination de l'UE dans les 17 pays, demandée par le Conseil le 9 octobre 2000, confirme les résultats du rapport de la Commission de mars 2000 sur la coordination opérationnelle, ainsi que les conclusions du Conseil de mai 2000. Malgré certains progrès indéniables, ces deux rapports soulignent que des difficultés persistent en ce qui concerne la mise en œuvre opérationnelle de la coordination de l'action de l'UE sur place. En outre, il existe à cet égard de fortes différences selon les régions et les pays considérés.

## **2. Lignes directrices**

Les présentes lignes directrices s'appliquent à tous les pays et à toutes les régions bénéficiant d'une assistance de l'UE. Elles couvrent la coordination sur place dans le domaine de l'aide extérieure et sont destinées à être mises en œuvre de manière pragmatique, en tenant compte des capacités sur le terrain et de la situation locale. Elles doivent être utilisées en liaison avec le cadre harmonisé pour les documents de stratégie par pays. Les actions de coordination devraient correspondre à la situation spécifique de chaque pays ainsi qu'au cadre juridique dans chaque domaine de coopération.

### **2.1 Rôle du pays partenaire dans le processus de coordination**

La prise en charge ("ownership") par le pays partenaire de son propre développement est essentielle pour que l'aide extérieure donne des résultats durables; c'est pourquoi le pays partenaire devrait, dans des circonstances normales, jouer un rôle moteur dans le processus de coordination. La Commission et les États membres doivent par conséquent continuer d'aider le pays partenaire à participer davantage à l'élaboration de ses stratégies et programmes de développement et au processus de coordination et de lui donner les moyens d'assumer ses responsabilités et de jouer un rôle actif à cet égard.

Des efforts doivent également être déployés pour aider le pays partenaire à jouer un rôle de premier plan dans la mise en place et le fonctionnement des mécanismes de coordination du Cadre de développement intégré (CDI) et du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) institués par les institutions de Bretton-Woods, et d'autres mécanismes de consultation des Nations Unies (notamment le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement). En particulier, il faut aider le pays partenaire dans la définition de la stratégie nationale et dans le dialogue avec les groupes d'intérêts économiques et sociaux et avec la société civile.

En outre, des efforts doivent être faits pour que le pays partenaire soit en mesure de jouer un rôle à part entière dans la définition et la mise en œuvre des politiques sectorielles et des programmes sectoriels appropriés, notamment par une participation active aux groupes de coordination des donateurs.

<sup>1</sup> 10 novembre 2000, Déclaration de la Commission et du Conseil sur la politique de développement de la Communauté européenne.

<sup>2</sup> 10 novembre 2000, Conclusions du Conseil sur un cadre harmonisé pour les documents de stratégie par pays.

Il faut aider le pays partenaire à établir des stratégies nationales ainsi que des évaluations périodiques, générales ou sectorielles, de l'aide. Un soutien doit également être fourni pour aider le pays partenaire à intégrer le financement extérieur dans le processus budgétaire.

## **2.2 Rôle de la coordination opérationnelle de l'UE dans le cadre plus large de la coordination**

La Commission et les États membres doivent, ensemble, jouer un rôle moteur dans les nouveaux mécanismes de coordination établis par les institutions de Bretton-Woods et les Nations Unies afin de soutenir et d'accroître l'efficacité de ces mécanismes ainsi que la visibilité de l'effort global de l'UE en matière d'aide.

La Commission et les États membres doivent par exemple jouer un rôle majeur dans le dialogue général à travers les processus plus larges de coordination des donateurs qui se déroulent avec les autorités compétentes du pays partenaire en matière de stratégies ainsi que de politiques, priorités et flux d'aide en général.

## **2.3 Coordination de l'UE aux différentes étapes du cycle de coopération**

La coordination de l'UE doit être entreprise dans le cadre du processus général de coordination de l'aide et assurée de telle manière qu'elle maximalise la valeur ajoutée pour les pays partenaires. Il faut veiller à ce que la coordination évite autant que possible les doubles emplois et contribue à réduire la charge administrative pour le pays partenaire.

La coordination sur place entre la Commission et les États membres doit couvrir tous les niveaux de coopération et, dans la mesure du possible, s'articuler autour des grandes étapes de la programmation des États membres et de la Communauté. À tous les stades du cycle de programmation (identification, mise en œuvre, évaluation et informations en retour), la Commission et les États membres devraient échanger des informations. Ils devraient aussi promouvoir la coopération locale sur les questions liées à la mise en œuvre. Un outil essentiel pour la coordination est celui des documents de stratégie par pays, qui constituent un instrument de travail cohérent et transparent permettant d'orienter, gérer et évaluer en permanence les programmes d'aide communautaires.

### **2.3.1 Gestion du processus de coordination**

La délégation de la Commission européenne, en étroite collaboration avec la présidence, devrait engager et suivre le processus général de renforcement de la coordination opérationnelle sur place entre la Commission et les États membres, en consultation avec les représentants des États membres et avec leur soutien, dans le contexte des stratégies par pays. Le processus de coordination devrait encourager une plus grande harmonisation en ce qui concerne l'échelonnement et le calendrier du processus de programmation entre la Commission et les États membres.

Dans les pays où la Commission n'a pas de délégation établie, le représentant de la présidence devrait se charger d'engager le processus de coordination. Les représentants des États membres devraient, d'un commun accord, charger un État membre de suivre ce processus, en étroite collaboration avec la délégation compétente située dans un pays tiers.

La Commission et les États membres pourraient charger un État membre ou la Commission de suivre de près la coordination opérationnelle dans un secteur ou un domaine donnés de la coopération, dans le cadre de la coordination générale.

La délégation de la Commission (ou, en l'absence de représentation de la Commission, l'État membre chargé de suivre la coordination) devrait fournir en temps utile des informations aux missions non-permanentes des États membres qui sont accréditées auprès du pays partenaire en vue de promouvoir la participation la plus large possible à la coordination de l'action de l'UE.

### **2.3.2 Modalités de la coordination**

La Commission et les États membres devraient convenir des modalités d'une coordination sur place renforcée et arrêter les dispositions pratiques nécessaires en tirant parti des mécanismes existants de la coordination de l'UE. Ces dispositions devraient tendre à couvrir tous les instruments et domaines de coopération et, dans la mesure du possible, suivre les principales étapes du cycle de programmation, y compris la préparation et la mise au point des stratégies par pays. Le processus de coordination devrait examiner systématiquement et exploiter de façon constructive les possibilités de complémentarité et de synergies.

Les modalités de la coordination opérationnelle entre la Commission et les États membres pourraient inclure en particulier les éléments suivants:

– ***Échange d'informations***

L'élément essentiel d'une coordination efficace est le partage constant, transparent et réciproque des informations entre toutes les parties. Il convient de mettre tout en œuvre pour assurer la transparence et la réciprocité de la transmission des informations entre la Commission et les États membres.

En particulier, la Commission et les États membres devraient organiser régulièrement sur place un échange d'informations sur tous les aspects des programmes de coopération pertinents, y compris en ce qui concerne la préparation et le suivi de tel ou tel projet, de manière à assurer une coordination efficace à l'assistance et à renforcer la cohérence et la complémentarité des efforts accomplis dans ce domaine. La Commission et les États membres devraient se tenir mutuellement informés des stratégies et priorités qu'ils ont adoptées, ainsi que des évaluations, missions, études et actions en cours et futures en matière d'aide dans le pays partenaire concerné. Ces informations devraient, le cas échéant, être partagées avec d'autres donateurs.

Les nouvelles technologies de l'information devraient, chaque fois que c'est possible, être utilisées pour assurer un échange efficace des informations. La création de sites Internet devrait, le cas échéant, être encouragée afin de permettre un accès en temps réel à des informations actualisées.

– ***Réunions entre représentants des États membres et de la délégation de la CE***

Des réunions entre représentants des États membres et de la délégation de la CE devraient se tenir régulièrement afin d'assurer la coordination.

Ces réunions ont pour but:

- i) d'établir le volume global de l'aide de l'UE au pays concerné, d'examiner la stratégie globale de programmation ainsi que de dresser et de tenir à jour une liste des priorités sectorielles soutenues actuellement. Parmi ces priorités sectorielles, les principales actions en cours et prévues devraient être recensées;
- ii) d'examiner les éventuels éléments nouveaux et expériences significatives dans la fourniture de l'aide;
- iii) de recenser et de se pencher sur les doubles emplois et les possibilités de renforcer les actions de la Commission et des États membres, en vue d'accroître leur complémentarité. La Commission et les États membres devraient, sous la responsabilité du pays partenaire, rechercher des moyens de promouvoir une répartition appropriée des tâches dans des secteurs spécifiques;
- iv) d'examiner et, dans la mesure du possible, d'adopter avant les réunions une approche commune de l'UE en matière de coordination et de coopération avec les autres donateurs pour chaque secteur ou domaine de la coopération au développement, et pour l'ensemble de la coopération avec le pays partenaire;

- v) d'encourager une approche coordonnée de la Commission et des États membres en faveur des politiques sectorielles adoptées par le pays partenaire et, le cas échéant, de mettre au point une contribution cohérente à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes sectoriels, avec la participation d'autres donateurs et sous la responsabilité du pays partenaire;
- vi) d'échanger des informations et des avis sur les priorités stratégiques à fixer. Ces priorités devraient être basées sur les besoins définis par le pays partenaire. Ces consultations devraient avoir lieu très en amont du processus de programmation de chaque partie et devraient être compatibles avec les programmes sectoriels.

– *Programmes, études, analyses et évaluations en commun*

Au-delà du simple échange d'informations, un effort important devrait être consenti pour assurer de façon pratique la coordination sur des programmes, études, analyses et évaluations réalisés en commun.

Dans des secteurs ou domaines où la Communauté ou plusieurs États membres mènent des actions, les études, analyses et évaluations pourraient être réalisées en commun, en coopération avec le pays partenaire et, le cas échéant, avec d'autres donateurs. La responsabilité principale et l'initiative en ce qui concerne les réexamens des dépenses publiques et, dans la mesure du possible, les études et analyses devraient être assumées par le pays partenaire.

À cet égard, tant la Communauté que les États membres devraient s'efforcer d'atteindre progressivement une harmonisation des procédures, en particulier pour ce qui est de la présentation des règles de financement, des accords et de la mise en œuvre des programmes.

**3. Diffusion, mise en œuvre, rapports et suivi**

Dans le cadre du suivi des efforts précédemment engagés pour renforcer la coordination opérationnelle, on a pu se rendre compte que les orientations arrêtées n'avaient pas été pleinement mises en œuvre. Le Conseil invite donc instamment la Commission et les États membres à poursuivre et à améliorer de façon notable la coordination sur place. Il est ainsi essentiel que la Commission et les États membres transmettent ces lignes directrices à toutes les délégations de la Commission et à toutes les représentations des États membres avec instruction de les mettre immédiatement en application.

L'effort d'amélioration de la coordination entre la Commission et les États membres doit être permanent. En outre, pour que la coordination donne des résultats, la Commission et les États membres doivent mettre en commun les meilleures pratiques et les enseignements tirés de la mise en œuvre.

Afin de faciliter le processus de coordination, il faudra établir des rapports analytiques sur l'état d'avancement. Cela implique que les délégations de la Commission et les représentations des États membres dans les pays partenaires assurent un retour d'informations régulier, notamment quant aux moyens d'améliorer la coordination au plan local.

La Commission et le Conseil évalueront périodiquement les meilleures pratiques et les progrès accomplis. Sur cette base, des modèles pour une meilleure coordination, au plan géographique ou thématique, seront introduits.