

Bruxelles, le 15 mai 2025
(OR. en)

8817/25

**Dossier interinstitutionnel:
2020/0103(COD)**

**ECOFIN 527
UEM 147
CADREFIN 44
CODEC 580
EIB
*ECB***

NOTE DE TRANSMISSION

Origine:	Pour la secrétaire générale de la Commission européenne, Madame Martine DEPREZ, directrice
Date de réception:	12 mai 2025
Destinataire:	Madame Thérèse BLANCHET, secrétaire générale du Conseil de l'Union européenne
N° doc. Cion:	COM(2025) 198 final
Objet:	RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS Évaluation à mi-parcours de l'instrument d'appui technique (2021-2027)

Les délégations trouveront ci-joint le document COM(2025) 198 final.

p.j.: COM(2025) 198 final



Bruxelles, le 12.5.2025
COM(2025) 198 final

**RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL,
AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES
RÉGIONS**

Évaluation à mi-parcours de l'instrument d'appui technique (2021-2027)

{SWD(2025) 117 final}

RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS

Évaluation à mi-parcours de l'instrument d'appui technique (2021-2027)

INTRODUCTION

Les **réformes structurelles** peuvent s'entendre comme des mesures ayant des effets durables sur la structure de l'économie, le cadre institutionnel et réglementaire dans lequel opèrent les entreprises et les personnes, la gouvernance publique ou les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques fixés. **L'instrument d'appui technique (TSI) a été créé par le [règlement \(UE\) 2021/240](#)** sur la base de son prédécesseur, le programme d'appui à la réforme structurelle (PARS, 2017-2020), et sa gestion a été confiée à la direction générale de l'appui aux réformes structurelles (DG REFORM)¹. Depuis sa création en 2021, le TSI fournit une expertise technique sur mesure, dans un large éventail de domaines, à tout État membre confronté à des difficultés dans la conception et la mise en œuvre de son programme de réformes. Le soutien est fondé sur la demande et ne nécessite pas de cofinancement de la part des États membres.

La présente évaluation à mi-parcours couvre tous les projets financés dans le cadre des **cycles 2021, 2022 et 2023 du TSI, dans les 27 États membres de l'UE**. Il s'agit au total de 611 projets d'appui technique, correspondant à 886 volets nationaux de projets, pour un budget total de 359 millions d'EUR. L'évaluation à mi-parcours analyse le **cycle opérationnel des programmes de travail** annuels du TSI, depuis la réception et l'évaluation des demandes d'appui technique des États membres jusqu'à l'évaluation des projets d'appui technique clôturés après leur mise en œuvre.

Les résultats de la présente évaluation aideront à déterminer les manières possibles d'améliorer la mise en œuvre du TSI jusqu'à la fin de 2027 et serviront de base aux discussions et à la prise de décision sur l'avenir de l'appui technique.

MÉTHODE

La présente évaluation s'appuie sur: i) une étude de soutien² conduite par un contractant indépendant sur une période de 11 mois à compter du 21 décembre 2023; ii) une série de quatre ateliers internes organisés par la DG REFORM; et iii) et des données de suivi, y compris les informations recueillies après la clôture des projets relevant du TSI dans le cadre du mécanisme

¹ Le 1^{er} février 2025, la DG REFORM a été fondue dans le groupe de travail sur la réforme et l'investissement ([SG REFORM](#)).

² PPMI et CSES (2025), Étude de soutien pour l'évaluation à mi-parcours de l'instrument d'appui technique (2021-2027): rapport final. Office des publications https://op.europa.eu/publication/catalogue_number/HT-01-25-000-EN-N.

de retour d'information³. Conformément aux lignes directrices de l'UE pour une meilleure réglementation, l'évaluation à mi-parcours s'articule autour des **cinq critères d'évaluation** suivants: pertinence, efficacité, efficience, cohérence et valeur ajoutée européenne.

Les méthodes d'évaluation utilisées comprennent un **examen documentaire** (des données de suivi de la DG REFORM, des documents relatifs aux projets relevant du TSI et d'autres documents accessibles au public) et des **consultations des parties prenantes**. Les activités de consultation ont consisté en: i) une **consultation publique ouverte**; ii) trois **enquêtes** ciblant les parties prenantes du TSI (prestataires de services d'appui technique, autorités de coordination et autorités bénéficiaires) ayant reçu 289 réponses; iii) trois discussions au sein d'un **groupe de réflexion** rassemblant au total 37 participants; et iv) 114 **entretiens**. L'évaluation s'appuie également sur plusieurs analyses, dont: i) une **analyse coûts-avantages**; ii) sept **études de cas**, couvrant 98 projets dans différents domaines; et iii) une analyse de la **contribution des projets relevant du TSI aux objectifs de développement durable des Nations unies**.

Le processus d'évaluation a rencontré certaines **limites**, notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité. La **première** grande limite concerne la nature et la conception du TSI: le règlement établissant un TSI ne fait pas figurer l'adoption et la mise en œuvre effectives des réformes dans les États membres dans les objectifs généraux et spécifiques de l'instrument, mais vise plutôt à «aider les autorités nationales à améliorer leur capacité». En outre, il n'impose pas d'obligations déclaratives spécifiques aux États membres en ce qui concerne l'utilisation des mesures d'appui et l'état d'avancement des réformes soutenues. Une deuxième limite concerne le système actuel de suivi et d'évaluation des projets relevant du TSI, qui ne prend pas en compte de manière systématique et objectivement vérifiable les réalisations permises par les projets relevant de l'instrument, en particulier au niveau des résultats et de l'impact. Les outils de collecte de données utilisés (tels que les enquêtes et les questionnaires) reposent sur l'autodéclaration, ce qui peut introduire des biais dans les mesures. Enfin, troisième limite, le TSI a commencé en 2021, et environ la moitié des projets des cycles 2021 à 2023 étaient clôturés au moment de la présente évaluation. Étant donné que les résultats et les effets à long terme de l'aide ne peuvent être observés dans les États membres qu'après quelques années, et que sous réserve de la mise en œuvre effective de réformes spécifiques, il est possible que plusieurs résultats de projets ne se soient pas encore concrétisés.

L'évaluation à mi-parcours comprend des **mesures d'atténuation** visant à remédier, dans la mesure du possible, à ces limites et à garantir la fiabilité des conclusions. En particulier, de multiples sources de données ont été combinées et croisées, par exemple en complétant les

³ La DG REFORM a mis en place en 2019 un «mécanisme de retour d'information» en deux étapes pour suivre et évaluer les différents projets relevant du TSI après leur mise en œuvre. Premièrement, après la clôture de chaque projet d'appui technique, des «questionnaires de satisfaction» sont envoyés aux principales parties prenantes (fonctionnaires de la Commission, autorités bénéficiaires et prestataires de services d'appui technique) afin de recueillir un retour d'information sur la conception et la mise en œuvre du projet, l'interaction entre les parties prenantes, ainsi que sur les possibilités d'amélioration et les enseignements tirés. Deuxièmement, 6, 12 ou 18 mois plus tard, un autre questionnaire, le «questionnaire de résultat», est envoyé uniquement aux autorités bénéficiaires, afin d'évaluer dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont été obtenus, avec un score compris entre 1 et 10.

perceptions des parties prenantes par des données plus objectives. En outre, une étude de cas sur le suivi des projets du PARS a été réalisée afin de mieux analyser l'utilisation que font les États membres des mesures d'appui technique et leur viabilité à moyen terme.

Il est important de reconnaître les limites susmentionnées. Premièrement parce que cela permet de mieux préparer le terrain pour l'évaluation ex post, qui sera l'occasion de réaliser une évaluation plus précise des résultats et des effets obtenus une fois le programme achevé. Deuxièmement, le fait de reconnaître ces limites permet de recueillir des informations précieuses qui pourront guider la planification et la prise de décision à l'avenir. SG REFORM travaille actuellement sur plusieurs axes de travail afin d'améliorer le suivi et l'évaluation du TSI, en s'orientant vers un système davantage axé sur les résultats, qui pourrait améliorer la mesure des impacts du TSI à moyen et à long terme.

Le contractant a exécuté toutes les tâches sous le contrôle d'un groupe de pilotage interservices et sous la direction de la DG REFORM. Les éléments probants recueillis sont considérés comme représentatifs et significatifs, ce qui permet d'apporter des réponses solides aux questions d'évaluation et de tirer des conclusions et des enseignements fiables.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Depuis sa création en 2021, le TSI fournit un appui technique aux États membres, afin d'améliorer leur capacité à concevoir, élaborer et mettre en œuvre des réformes, ainsi qu'à préparer, modifier, exécuter et réviser des plans pour la reprise et la résilience (PRR) au titre de la facilité pour la reprise et la résilience (FRR).

Tout en gardant à l'esprit les limites susmentionnées, il convient de constater que **la mise en œuvre du TSI s'est avérée globalement réussie en termes d'efficacité, d'efficience et de cohérence sur la période 2021-2023**. Le programme a également été jugé très pertinent pour répondre aux besoins des autorités bénéficiaires et des États membres, en raison essentiellement de la manière dont l'instrument est conçu. Le TSI a également apporté une valeur ajoutée européenne par rapport à ce qui aurait pu être réalisé par les seuls États membres.

Efficacité

Malgré les limites décrites ci-dessus, les conclusions de l'évaluation montrent qu'entre 2021 et 2023, le TSI a accompli des progrès significatifs dans la réalisation de ses **objectifs**, tels que définis dans le règlement établissant un TSI. En ce qui concerne ses objectifs spécifiques, le TSI a aidé efficacement les États membres à améliorer leur capacité à concevoir et à mettre en œuvre des réformes. Il a également soutenu efficacement l'élaboration et la mise en œuvre des PRR nationaux en contribuant à plus de 500 projets directement ou indirectement liés à des jalons spécifiques des PRR.

En ce qui concerne **l'appui aux PRR**, certains décalages entre les échéances des jalons des PRR et le calendrier de mise en œuvre de l'appui au titre du TSI se sont produits au début de la mise en œuvre de l'appui en 2021. Dans certains cas, l'appui au titre du TSI a été fourni trop tôt, tandis que dans d'autres, il est arrivé trop tard pour être utilisé, ce qui est dû à la fenêtre très étroite en termes de calendrier. Ces lacunes mettent en évidence l'importance de répondre aux besoins des États membres en matière d'appui technique dès le début du financement ou des

initiatives stratégiques, en veillant à ce que les calendriers et les délais soient correctement alignés.

Une grande majorité des parties prenantes du TSI se sont déclarées très satisfaites du succès et des résultats des projets d'appui technique. Les projets relevant du TSI ont livré des **réalisations** précieuses, notamment des recommandations, des ateliers, des formations et des supports de formation, des rapports d'analyse, des plans d'action et des feuilles de route, ainsi que des lignes directrices. Ces réalisations ont été utilisées dans une large mesure par les autorités bénéficiaires pour apporter des changements aux niveaux individuel, organisationnel et politique. Cela a contribué aux progrès accomplis dans l'obtention des **résultats escomptés du TSI**.

Le TSI a joué un rôle important dans le renforcement de tous les types de capacités administratives, en particulier les mécanismes administratifs internes de réforme dans l'ensemble de l'UE.

Toutefois, ces réalisations dépendent fortement de **facteurs nationaux**, tels que l'appropriation des réformes, la disponibilité de ressources financières pour donner suite aux recommandations, la stabilité du personnel ainsi que la continuité politique et administrative. L'obtention effective de résultats par des réformes dépend des efforts plus largement déployés par les États membres, étant donné que les plans de coopération et d'appui, dans lesquels leur engagement à mettre en œuvre les mesures d'appui est exprimé, ne sont pas des documents juridiquement contraignants. Néanmoins, il existe un bon potentiel pour multiplier ces avantages et en accroître la durabilité, en favorisant les connexions (in)formelles pour les collaborations existantes et futures et en exploitant les connaissances existantes, grâce à une diffusion plus systématique des résultats des projets, au soutien continu des fonctionnaires de la Commission et à l'échange de connaissances entre les États membres.

Efficiences

Dans l'ensemble, l'exécution du TSI et des procédures administratives correspondantes a été **très efficiente**. Grâce à la manière dont l'instrument est conçu, les États membres n'ont aucune obligation déclarative, et la **charge administrative** est très faible par comparaison avec d'autres instruments de l'UE, ce que tous les États membres saluent. Les autorités bénéficiaires ont estimé que la charge administrative liée aux procédures de candidature et de mise en œuvre des projets était raisonnable et proportionnée.

La forte demande d'appui au titre du TSI a assuré un bon niveau de concurrence et la sélection de propositions de grande qualité, sur la base de la notation interne attribuée aux demandes sélectionnées en fonction des sept critères évalués.

Afin d'améliorer l'efficacité, la DG REFORM a appliqué les enseignements tirés des évaluations du PARS, par exemple **en simplifiant et en rationalisant la gestion du programme**. L'introduction de projets plurinationaux, qui représentaient environ 10 % de l'ensemble des projets relevant du TSI de 2021 à 2023, a contribué à résoudre des problèmes communs aux États membres. Les projets plurinationaux et les projets phares semblent plus **rentables et économes en temps** que les projets autonomes et ceux sélectionnés dans le cadre de demandes générales. Toutefois, l'efficacité des projets plurinationaux peut potentiellement être affectée par la plus grande complexité de tels projets.

Sur la période 2021-2023, le programme a été efficient du point de vue de la **durée du processus** et de l'**exécution budgétaire** depuis les engagements jusqu'aux paiements, avec un taux d'utilisation du budget élevé. Le **coût global des contrôles** par la DG REFORM, qui a progressivement diminué au cours de la période 2021-2023, est resté conforme à l'objectif de la DG REFORM et comparable à celui d'autres programmes de l'UE.

Le délai total entre la date limite de dépôt des candidatures et le début de l'appui technique a légèrement mais continuellement diminué au cours de la période d'évaluation, s'élevant à 11 mois en moyenne. Il a été jugé crucial de réduire au minimum le laps de temps entre la candidature et le lancement effectif du projet pour la réussite des projets individuels et leur contribution effective aux réformes en cours, en particulier pour répondre aux besoins urgents. Une réflexion plus approfondie pourrait être envisagée en ce qui concerne les délais annuels de présentation des demandes générales et la mesure dans laquelle la fixation de délais différents pourrait améliorer l'efficacité au moment du lancement de l'appui technique.

Les projets relevant du TSI sont mis en œuvre selon différentes **méthodes de mise en œuvre**. Les autorités bénéficiaires et les prestataires de services d'appui technique ont, en général, porté une appréciation très positive sur la clarté, la transparence et la convivialité des procédures de candidature et de sélection des demandes de financement, l'approbation des éléments livrables, et le suivi et l'évaluation des projets. Les autorités de coordination se sont dites moins satisfaites du **suivi des projets relevant du TSI**, en particulier en ce qui concerne les outils et procédures et l'accès aux informations pertinentes au niveau national. Les autorités bénéficiaires ont estimé que le soutien des fonctionnaires de la DG REFORM était très utile, du début à la fin de l'appui technique.

Cohérence

En ce qui concerne la **cohérence interne**, l'évaluation n'a révélé aucune incohérence majeure entre les projets relevant du TSI menés dans les différents États membres. Toutefois, il existe peu de preuves de l'existence de mécanismes de collaboration entre différents projets relevant du TSI dans un même État membre. L'évaluation a également révélé des différences significatives dans la participation des autorités de coordination à la mise en œuvre du programme dans l'ensemble de l'UE. Il vaudrait la peine d'explorer les synergies entre les projets financés par le TSI dans un même État membre dans le même domaine d'action.

Au cours de la période d'évaluation, le TSI a démontré une **plus grande cohérence externe** que son prédécesseur, le PARS, avec les interventions aux niveaux régional et national ainsi qu'avec d'autres interventions de l'UE poursuivant des objectifs similaires. Le TSI fonctionne en complémentarité avec d'autres instruments et programmes de l'UE. L'évaluation a conclu que l'objectif et les activités du TSI étaient complémentaires de ceux du Fonds social européen plus, du Fonds européen de développement régional et de la FRR. Le TSI est différent non seulement en termes de méthodes d'exécution budgétaire, mais aussi par sa nature transversale et son large champ d'intervention (qui ne se limite pas à un secteur d'action spécifique), la durée de l'aide fournie et le type de capacités soutenues. La cohérence pourrait encore être améliorée si les États membres combinaient de manière stratégique divers instruments de l'UE pour soutenir l'ensemble du cycle de réforme, de la conception à la mise en œuvre. Les

synergies les plus importantes semblent être développées avec la FRR et TAIEX⁴. En fournissant un appui tant général que spécialisé, le TSI a été en mesure d'apporter des réponses cruciales pour la mise en œuvre des PRR, concernant par exemple la gestion et la gouvernance des projets. Les données d'évaluation ont mis en évidence l'importance de l'appui au titre du TSI pour renforcer les capacités opérationnelles nécessaires à l'exécution efficace des initiatives au titre de la FRR. Toutefois, l'évaluation a suscité l'expression de préoccupations de la part de certains États membres quant à la nécessité de disposer d'une vision plus globale, étant donné les multiples instruments de financement disponibles dans le cadre d'action de l'UE.

Le TSI est également cohérent avec le processus du Semestre européen, en ce qu'il contribue à la mise en œuvre des recommandations par pays émises dans le cadre du Semestre européen. La plupart des autorités de coordination et des autorités bénéficiaires ont déclaré que les projets relevant du TSI soutenaient, dans une large mesure ou de manière modérée, des réformes répondant aux recommandations par pays. Cela a été confirmé par les études de cas, qui ont démontré le rôle majeur joué par le TSI dans la mise en œuvre des recommandations par pays. Toutefois, des problèmes subsistent en ce qui concerne le suivi systématique de la manière dont les projets relevant du TSI contribuent spécifiquement à la mise en œuvre des recommandations par pays, en raison du mandat limité de l'instrument après la mise en œuvre des projets.

Enfin, les projets relevant du TSI sont étroitement alignés sur les principales priorités de la Commission, telles que les transitions numérique et écologique. Le nombre croissant de projets relevant du TSI qui contribuent aux principales priorités peut être lié à l'introduction des demandes phares. Le TSI a également été reconnu comme un outil précieux pour aider les États membres à mettre en œuvre la législation de l'UE.

Valeur ajoutée européenne

Le TSI a dépassé ce que les États membres auraient pu accomplir de manière indépendante. En particulier, l'instrument offre une **expertise internationale, notamment européenne**, qui n'est généralement pas disponible aux niveaux local, régional ou national et répond à des besoins spécifiques auxquels les États membres auraient du mal à répondre seuls. En combinant une expertise locale et internationale, le TSI s'est révélé bénéfique, les experts locaux apportant des connaissances spécifiques au contexte et les prestataires internationaux proposant une approche plus stratégique, et il a contribué à renforcer la crédibilité et l'acceptation des réformes.

Le TSI a apporté une valeur ajoutée européenne en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre des PRR. Il a eu des **effets transnationaux importants** et a apporté une forte valeur ajoutée européenne, en donnant lieu à la création de communautés d'experts et à une coopération soutenue entre les États membres. En offrant la possibilité de créer des canaux de communication avec des pairs et des professionnels dans différents États membres, le TSI a facilité le partage des enseignements tirés et des bonnes pratiques entre les États membres. En outre, les projets relevant du TSI ont largement contribué à la mise en œuvre des politiques et des priorités de l'UE et au soutien des transitions numérique et écologique. À cet égard, les **projets phares** (englobant à la fois des projets autonomes et plurinationaux) apportent une

⁴ [TAIEX](#) (instrument d'assistance technique et d'échange d'informations) est un outil européen de renforcement des institutions, qui fait appel à l'expertise du secteur public des États membres de l'UE dans un esprit Équipe Europe afin de soutenir les processus de réforme dans le monde entier.

valeur ajoutée en soutenant les priorités de l'UE, en favorisant le respect de la réglementation et en promouvant l'application du droit de l'Union. Toutefois, comme l'ont relevé les parties prenantes, le risque existe que les projets phares s'écartent de l'objectif spécifique du TSI, qui est d'apporter un soutien adapté aux besoins de certains États membres. Il existe un large consensus parmi les parties prenantes consultées sur la contribution significative du TSI aux transitions numérique et écologique. En particulier, le TSI contribue davantage à la transition écologique que son prédécesseur, le PARS.

Les **projets plurinationaux** sont considérés comme précieux pour leur capacité à répondre à des défis transfrontières plus vastes tout en renforçant la collaboration et le partage de bonnes pratiques entre les pays participants. Toutefois, des inquiétudes ont été exprimées quant à leur complexité et au fait que ces projets pourraient susciter un moindre degré d'appropriation et d'engagement politique de la part des pays participants, ce qui pourrait nuire à leur succès.

Pertinence

Les conclusions de la consultation indiquent que **le TSI est un instrument très pertinent, bien adapté aux besoins des États membres et de leurs autorités bénéficiaires**, et qui a apporté des améliorations dans les domaines pointés dans l'évaluation ex post du PARS. Les données disponibles montrent qu'**un appui technique reste nécessaire**, en particulier pour l'élaboration et la mise en œuvre de procédures et de méthodes.

La plupart des autorités bénéficiaires et des autorités de coordination consultées ont convenu que le TSI était un outil approprié pour la fourniture d'un appui technique et ont confirmé que les projets en relevant répondaient aux principaux besoins de leurs institutions, en raison essentiellement de la manière dont l'instrument est conçu, et ce en temps utile. Toutes les parties prenantes estiment que **la conception et la structure** du TSI sont très pertinentes pour renforcer la capacité administrative et institutionnelle des États membres à élaborer et à mettre en œuvre les réformes nécessaires pour relever les défis auxquels ils sont confrontés.

Toutefois, il importe de replacer ces conclusions positives dans le contexte du TSI, qui veut que l'appui soit fourni presque gratuitement à tous les États membres dont les demandes sont acceptées, indépendamment de leur capacité à organiser leur propre assistance technique. Les entretiens ont mis en évidence certaines limites dans la réponse apportée aux **besoins urgents** au moyen d'appels généraux du cycle annuel, compte tenu du laps de temps nécessaire pour le lancement des projets après l'apparition du besoin. Grâce à la manière dont il est conçu, le TSI s'est néanmoins révélé d'une grande souplesse, permettant de répondre aux besoins imprévus et émergents des États membres au moyen d'appels spécifiques et de mesures spéciales décrites dans le règlement établissant un TSI. Contrairement au PARS (d'après son évaluation ex post), et grâce à ces modalités de conception, le TSI permet, selon la plupart des autorités bénéficiaires et des autorités nationales de coordination, de répondre aux besoins urgents et/ou imprévus des pays. L'introduction des demandes phares de soutien et des projets plurinationaux et plurirégionaux a permis au programme de mieux répondre aux priorités de l'UE et d'améliorer l'application et la mise en œuvre du droit de l'Union.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS À RETENIR DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a mis en évidence plusieurs améliorations apportées par le TSI par rapport à son prédécesseur, le PARS, ce dont témoignent une participation plus active des parties prenantes et une dimension transnationale accrue. Les principaux enseignements tirés de l'évaluation à mi-parcours du TSI, sur la base de ses constatations et conclusions, sont présentés ci-dessous.

Conception du TSI

- Le fait que le TSI soit **axé sur la demande** contribue à garantir que les États membres s'approprient les projets ainsi que l'engagement des parties prenantes, ce qui est essentiel au succès des réformes, même si les résultats concrets dépendent fortement de **facteurs nationaux**. L'alignement des projets sur le cadre du Semestre européen et les priorités pertinentes de l'UE est assuré au cours du processus de sélection, grâce aux critères applicables.
- Dans sa conception actuelle, le TSI présente des limites en matière de suivi des résultats concrets dans les États membres, car sa base juridique ne fait pas directement référence à la réalisation des réformes, ni ne fixe d'exigences spécifiques imposant aux États membres de rendre compte de l'état d'avancement des réformes soutenues. À l'avenir, il faudrait tenir compte de ces observations et étudier les moyens de mettre davantage l'accent sur les réformes. En outre, il convient d'envisager l'instauration d'obligations déclaratives spécifiques, tout en veillant à ce que la charge administrative reste proportionnée aux activités menées au titre de l'instrument.
- L'appui technique devrait conserver une souplesse suffisante pour répondre aux besoins des États membres et s'adapter à l'évolution des priorités et des situations politiques. Les pouvoirs publics pourraient être confrontés à des changements tant internes qu'externes, notamment des changements de politique, des défis économiques et sociaux et des changements juridiques et réglementaires, qui nécessitent un soutien et une assistance techniques pour s'adapter aux nouveaux objectifs et stratégies.
- Tel qu'il est conçu, le TSI a été généralement efficace pour répondre aux besoins des États membres, mais le cycle annuel pourrait limiter sa capacité à répondre aux besoins urgents de ces derniers. Bien qu'il ait permis de répondre efficacement à certains besoins urgents au moyen d'appels spécifiques, ces appels nécessitent beaucoup de temps et de ressources.

Mise en œuvre des projets relevant du TSI

- Les conclusions de l'évaluation soulignent l'importance de déterminer le type de projet le plus approprié pour l'appui technique, en tenant compte des forces et des faiblesses, ainsi que des besoins et des situations particulières des États membres. Les projets **plurinationaux** et les projets **phares** (englobant des projets autonomes et plurinationaux) se sont révélés très pertinents pour répondre aux priorités de l'UE, favoriser la collaboration et partager les bonnes pratiques par-delà les frontières. Les projets **autonomes** semblent plus appropriés et mieux adaptés pour répondre à des besoins plus spécifiques, car ils permettent des réformes plus ciblées, garantissant un plus grand engagement de la part des autorités bénéficiaires.
- Diverses **méthodes de mise en œuvre** ont été utilisées dans tous les projets d'appui technique, avec des taux de satisfaction élevés parmi les parties prenantes. Les données disponibles montrent que les prestataires privés peuvent être plus aptes à exécuter des tâches techniques, tandis que les organisations internationales semblent mieux à même de se saisir

de questions stratégiques plus larges et d'assurer une réponse cohérente, dans l'ensemble de l'UE, au même type de besoins dans le cas de projets plurinationaux. L'utilisation d'une combinaison sur mesure de méthodes de mise en œuvre – comme combiner TAIEX avec d'autres méthodes – s'est révélée être une approche efficace, en particulier pour les projets complexes ou plurinationaux.

- Néanmoins, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir l'utilisation efficace des éléments livrables du TSI et un suivi concret par les États membres. Le soutien ad hoc de la DG DIGIT, qui fournit une expertise, a été jugé bénéfique pour la mise en œuvre des projets. Ce soutien a été fortement renforcé après l'adoption du règlement pour une Europe interopérable [règlement (UE) 2024/903]. Il convient de noter que le projet «*Statistical Interoperability Node*» (nœud d'interopérabilité statistique) a reçu le [prix spécial «ASEDIE 25 years»](#) du fait de sa valeur ajoutée.

Rôle de facilitateur de la Commission européenne

- Il ressort de l'évaluation que la Commission européenne a joué un **rôle important dans la mise en œuvre** des projets relevant du TSI. En particulier, la concertation étroite avec les fonctionnaires de la DG REFORM a été essentielle pour soutenir la conception des projets (afin d'en faciliter la mise en œuvre) et résoudre divers problèmes rencontrés au stade de la mise en œuvre. La surveillance opérationnelle continue qu'ils ont exercée a également été importante.
- Les parties prenantes ont indiqué qu'un soutien supplémentaire des fonctionnaires de la Commission pourrait être utile après l'achèvement des projets relevant du TSI pour garantir l'obtention de résultats durables à long terme.
- Dans certains cas, une participation accrue des fonctionnaires de **directions générales spécifiques de la Commission** a été jugée utile pour améliorer la mise en œuvre des projets relevant du TSI, en particulier pour les projets liés à la mise en œuvre du droit de l'Union (dans le cas d'exigences législatives complexes de l'UE, telles que le principe consistant à «ne pas causer de préjudice important»).

Résultats et durabilité de l'appui technique

- Les autorités bénéficiaires ont utilisé les réalisations des projets relevant du TSI, telles que recommandations, conclusions d'ateliers et rapports d'analyse, pour apporter des **changements aux niveaux individuel, organisationnel et politique**.
- Le **succès de l'appui technique** et l'obtention de **résultats durables à long terme dépendent du suivi cohérent et systématique par les États membres des projets d'appui technique**. Il s'est avéré crucial que les autorités nationales continuent à s'approprier les projets d'appui technique, pour garantir l'adoption de mesures de suivi et l'utilisation effective des réalisations permises ceux-ci. L'évaluation a montré que ce suivi dépendait

également de facteurs nationaux, tels que l'appropriation des réformes, la disponibilité des ressources financières, la stabilité du personnel et la continuité politique et administrative.

- Toutefois, au-delà des questionnaires de satisfaction et de résultat qu'elles ont rempli, les autorités nationales ne se sont pas encore formellement engagées à donner suite aux projets d'appui technique (par exemple en adoptant des réformes pertinentes). Une réflexion plus approfondie pourrait être envisagée sur la manière d'inciter les États membres à assurer un suivi plus cohérent et systématique des projets d'appui technique et à en rendre compte. Il est également nécessaire de renforcer **le suivi et l'évaluation de l'appui technique** afin de mieux suivre les réalisations, de manière objective et en fonction du type de mesures (par exemple, formation et renforcement des capacités, appui à des réformes spécifiques, recommandations à l'intention des autorités nationales, etc.), ainsi que d'exploiter les enseignements tirés pour améliorer les nouveaux projets.

Dimension pluriannuelle

- **Le TSI manque actuellement d'une approche de programmation sur le moyen à long terme, qui relierait l'appui technique à d'autres programmes afin d'accroître leur efficacité et de créer une vision stratégique cohérente de l'appui technique dans un État membre donné.** Toutefois, cela doit être concilié avec le caractère annuel de l'instrument, qui est inscrit dans son règlement. Une vue d'ensemble stratégique à court terme de la mise en œuvre du TSI est fournie dans les plans de coopération et d'appui, mais ces documents ne sont pas juridiquement contraignants. Durant la période 2021-2023, l'alignement de l'appui technique sur les réformes en cours au niveau national a également été assuré au moyen des PRR nationaux.
- Une réflexion sur la définition des projets **phares** pourrait également s'avérer nécessaire. Par exemple, il pourrait être avantageux de développer des projets phares dans une perspective à moyen terme, s'étendant sur plusieurs années ou sur plusieurs appels à un appui technique. Inscire les projets phares dans une perspective à moyen terme permettrait de se concentrer davantage sur les défis spécifiques auxquels sont confrontés les États membres et l'UE dans son ensemble et, dans le même temps, de gagner en efficacité en réduisant la charge administrative liée aux consultations annuelles des différents services de la Commission européenne et des différents États membres et à l'adaptation des outils institutionnels sur une base annuelle.

Dimension thématique et politique

- Depuis 2023, des initiatives telles que l'espace administratif européen (ComPAct) – y compris le programme de coopération et d'échange de l'administration publique (PACE) – proposent des actions concrètes mises en œuvre au moyen du TSI, afin d'aider les administrations publiques à répondre aux besoins des citoyens et des entreprises dans toute l'Europe. Ces initiatives ont mis en évidence la valeur ajoutée du TSI pour renforcer la capacité administrative des administrations publiques aux niveaux local, régional et national et garantir à tous les citoyens l'accès à des services publics de qualité et en temps utile. S'ils sont mis en œuvre avec succès, ces initiatives et projets pourraient servir **d'exemple**

inspirant d'intégration des politiques et de cohérence et d'efficacité en matière de fourniture d'un appui technique dans tous les domaines d'action.

- L'initiative ComPAct constitue une bonne plateforme et un «pôle de connaissances» pour la fourniture d'un appui technique dans le domaine de la gouvernance et de l'administration publique, en complémentarité avec d'autres instruments de l'UE.
- Au fil des ans, les projets d'appui technique ont permis d'acquérir une riche connaissance des politiques thématiques. Durant la période d'évaluation, la DG REFORM a joué un rôle plus actif dans la diffusion des réalisations et des éléments livrables de l'appui technique, et, aux fins d'une meilleure utilisation de ceux-ci dans tous les **domaines thématiques**, ce rôle pourrait être encore renforcé. La plateforme [EU Supervisory Digital Finance Academy](#) (académie européenne de surveillance de la finance numérique) constitue un exemple de bonne pratique de diffusion efficace pour encourager l'utilisation de supports et d'éléments livrables provenant d'autres projets clôturés, en particulier dans le même domaine thématique.
- Avec le TSI, les États membres ont bénéficié d'une expertise technique sur mesure en matière de conception et de mise en œuvre de réformes numériques. Le TSI a soutenu des projets qui, par l'adoption de technologies numériques, renforcent la gouvernance numérique, modernisent l'administration publique, améliorent la fourniture des services publics et favorisent l'interopérabilité transfrontière.

Dimension nationale

- L'évaluation a montré qu'il était nécessaire d'**améliorer la coordination et les synergies entre les projets financés par le TSI dans un même État membre**. Il pourrait également être nécessaire de réfléchir à la manière d'améliorer encore la vue d'ensemble et le suivi de l'appui fourni, en développant une vision plus globale de l'appui par pays. Cela pourrait également contribuer à renforcer les synergies et les complémentarités entre les différents programmes de l'UE et à mieux aligner les calendriers et les délais par pays.
- Au cours de la période d'évaluation, **le rôle des coordinateurs nationaux de la DG REFORM et des autorités de coordination** s'est avéré essentiel pour garantir la pertinence des mesures d'appui technique mises en œuvre au niveau national, cerner tout problème survenant au cours de la phase de mise en œuvre et proposer des mesures d'atténuation adéquates.
- Les données disponibles montrent que les autorités de coordination disposent d'un potentiel inexploité en matière de suivi des besoins d'appui technique et d'utilisation des éléments livrables de l'appui technique au niveau national dans la perspective de résultats à moyen et à long terme (par exemple, l'adoption des réformes pertinentes), ainsi qu'en matière d'approche stratégique visant à combiner l'appui technique avec d'autres programmes et instruments de l'UE.
- L'évaluation a montré que l'engagement des autorités de coordination pouvait dépendre de leur position au sein du cadre institutionnel, de la taille de l'administration publique de l'État membre et des ressources allouées à cette tâche. Le renforcement du cadre institutionnel et l'introduction d'obligations déclaratives pour les États membres pourraient accroître l'efficacité du programme.
- Formaliser et harmoniser davantage le rôle des autorités de coordination, tout en conservant une certaine souplesse permettant de l'adapter au contexte spécifique de chaque État

membre, pourrait renforcer l'appropriation des réformes (grâce à une meilleure hiérarchisation des demandes) et améliorer le suivi des projets dans les États membres.

Dimension transnationale

- Le TSI a montré qu'il pouvait produire des **effets transnationaux** importants, avec des projets plurinationaux visant à relever des défis transfrontières plus vastes et à renforcer la collaboration et le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre les pays participants.
- Le programme a donné lieu à la mise en place de communautés d'experts et à une coopération soutenue entre les États membres, apportant ainsi une forte valeur ajoutée européenne.
- Le TSI a également contribué à renforcer la crédibilité et l'acceptation des réformes, ainsi qu'à accroître leur légitimité et leur visibilité aux niveaux national et de l'UE.
- L'introduction de demandes **plurinationales et plurirégionales** a également permis d'importants gains d'efficacité, par la sélection de plusieurs demandes dans le cadre d'un seul contrat ou d'un seul accord. Toutefois, ces projets présentent un certain risque de dilution des besoins propres à chaque pays, limitant l'engagement des États membres qui progressent à des rythmes différents.
- L'introduction des **demandes phares** a été considérée comme un succès, car celles-ci ont permis une meilleure cohérence entre les réformes nationales et les priorités de l'UE, favorisant le respect de la réglementation et promouvant l'application du droit de l'Union. Ces projets pourraient répondre à des défis structurels plus anciens dans les États membres et dans l'UE en général.

Synergies avec d'autres programmes de l'UE

- Le TSI a soutenu efficacement la mise en œuvre des réformes, un nombre important d'entre elles étant liées à des jalons spécifiques du PRR. L'intégration d'un appui technique dès le début de la programmation des fonds et d'autres instruments, comme cela s'est fait dans des cas spécifiques pour la FRR, pourrait être utile et contribuer à garantir que les exigences en matière de capacité administrative sont dûment remplies et que les calendriers sont synchronisés.
- Le TSI est cohérent avec **d'autres processus de l'UE**, tels que le Semestre européen, et contribue à la réalisation des priorités de l'UE, notamment les transitions numérique et écologique.
- Le TSI peut améliorer l'efficacité d'autres programmes en renforçant les capacités administratives et institutionnelles nécessaires au succès de leur mise en œuvre. Toutefois, l'évaluation a montré que certains États membres souhaiteraient disposer d'une vision plus globale, étant donné les multiples instruments de financement disponibles dans le cadre d'action de l'UE.