

Marseille, le 29 juin 2015

Synthèse des contributions des organisations membres des réseaux associés à Med-Alliance  
Rédigée par Emmanuel Noutary, Délégué Général, ANIMA Investment Network

# CONSULTATION SUR LA REVISION DE LA POLITIQUE EUROPEENNE DE VOISINAGE

## Contribution de la Med-Alliance

### 1- Introduction

#### La Med-Alliance : 400 organisations intermédiaires d'appui au secteur privé euro-méditerranéen

La Med-Alliance est une alliance public-privé créée en 2008 par les principaux réseaux euro-méditerranéens des organisations de représentation et de soutien au secteur privé dans la zone Euromed : ANIMA Investment Network, qui fédère des agences nationales et territoriales de développement économique ainsi que les principaux réseaux d'entrepreneurs et d'innovation ; l'ASCAME, qui rassemble les chambres de commerce et d'industrie des pays méditerranéens ; BusinessMed, qui est la confédération des associations d'employeurs ; Eurochambres, qui représente les chambres de commerce de l'Union européenne.

La Med-Alliance agit en consortium pour la gestion de certains projets régionaux phares de la politique de voisinage visant la promotion de l'investissement et des partenariats d'affaires sur la région Euromed. Ses membres s'associent aussi régulièrement pour monter des initiatives sectorielles ou thématiques, en particulier dans le cadre des programmes de coopération transfrontalière (IEVP-CT-MED).

Ainsi, fort de plus de 400 organisations membres directs et plusieurs dizaines de projets en cours ou réalisés dans le cadre de la PEV, la Med-Alliance est l'un des principaux opérateurs partenaires de la Commission européenne pour la mise en œuvre d'actions de coopération économique de terrain entre l'UE et son voisinage sud.

#### Mode de consultation des réseaux Med-Alliance sur la PEV

Cette note est une synthèse des contributions des membres des réseaux associés dans Med-Alliance à une consultation menée en mai et juin 2015. Les membres des réseaux ont été consultés sur une partie des questions du Document de Consultation Conjoint « Vers une nouvelle politique européenne de voisinage » diffusé par la Commission européenne. Le formulaire de consultation se trouve en annexe du document.

L'ensemble des réseaux ont répondu à la consultation coordonnée par ANIMA de sorte que les recommandations qui suivent peuvent légitimement engager la Med-Alliance. Les recommandations formulées ci-après correspondent donc à une vision « du terrain », de la part d'acteurs en contact quotidien avec des entreprises dans la région Euromed, qui les accompagnent à participer à des Actions d'internationalisation souvent soutenues par la politique européenne de voisinage (PEV). Il s'agit aussi d'une vision « d'opérateurs » de la PEV, dans la mesure où la plupart des répondants disposent d'une bonne expérience dans la mise en œuvre d'Actions dans le cadre de la PEV.

## 2-Motivations et appropriation par les Européens et leurs voisins méditerranéens

### Motivations des partenaires du voisinage

Il ressort de notre consultation auprès des partenaires du voisinage sud que leurs principales motivations pour participer à des Actions ou projets mis en œuvre dans le cadre de la PEV sont de :

- Bénéficier d'un partage d'expériences, de la part de l'UE mais aussi des autres pays du voisinage : de plus en plus, les partenaires du sud et de l'UE souhaiteraient que ce partage d'expériences puisse être élargi à d'autres régions émergentes qui leur paraissent parfois plus comparables (Asie, Amérique latine) ;
- Bénéficier de flux d'affaires et d'investissement : la plupart des organisations consultées opèrent dans le champ de la mise en relation d'entreprises ou de la promotion de l'investissement. Les projets de la PEV sont des opportunités pour eux de développer les services de leur cœur de métier. ;
- Accroître ses moyens : la participation des opérateurs du voisinage sud en tant qu'opérateur est relativement récente. Son développement correspond à la fois à une plus grande maturité des structures, mais aussi à une volonté d'intégrer les projets européens de coopération dans le modèle économique des services qu'ils déploient. Les crises économiques et politiques ne sont pas étrangères à cet intérêt nouveau ;
- Gagner en notoriété et être écouté : acquérir une visibilité internationale et un crédit en participant à un consortium ou en accueillant une action mise en œuvre dans le cadre de la PEV. Les projets mis en œuvre dans le cadre de la PEV sont aussi l'occasion d'être écouté à un niveau international, de faire passer des messages ;
- Faciliter la mobilité des collaborateurs : participer à des projets de la PEV est aussi un moyen d'obtenir des visas Schengen pour les collaborateurs des institutions et organisations participantes, leur permettant ainsi de bénéficier d'une ouverture internationale et développer leur réseau professionnel.

### Des acteurs souvent éloignés des initiatives de la PEV

Les acteurs européens et du voisinage sud consultés font remonter leur sentiment de frustration par rapport à la PEV, qui cible principalement le soutien aux gouvernements des pays voisins, dans le cadre d'une coopération bilatérale.

D'une part, les enceintes qui leur sont proposées pour exprimer leurs recommandations sont rares et bénéficient de peu de moyens et d'influence :

- Le groupe de travail EU-MED sur la coopération industrielle se réunit une fois par an et n'influe pas sur la programmation ;
- Les missions d'identification des actions sont courtes et confiées à des consultants pilotés par l'administration de la Commission européenne et des pays partenaires du sud – les Etats membres et la société civile du voisinage sont peu associés ;
- L'Union pour la Méditerranée, qui labellise des projets promus souvent par des acteurs de terrain, bien qu'elle soit co-présidée par l'UE, n'a pas la possibilité de déclencher des financements de la PEV pour ces projets ;
- Les Etats membres de l'UE ont apparemment peu de marge de manœuvre pour influencer sur la programmation, proposer des initiatives à la Commission européenne dans lesquels ils sont parti prenants et les faire financer.

D'autre part, la mise en œuvre des Actions de la PEV associe rarement les bénéficiaires et est confiée à :

- Des sociétés de conseil qui n'ont pas toujours le souci de la capitalisation et de la pérennité des actions entreprises ;

- Les administrations des pays du voisinage, qui peuvent être déconnectées des acteurs de terrain ;
- Des organisations internationales qui disposent certes d'une expertise reconnue, mais dont l'efficacité est limitée par des processus de mise en œuvre longs et coûteux, peu compatibles avec les enjeux actuels des pays du voisinage sud.

La Med-Alliance recommande la mise en place d'organes associant Etats et représentants des acteurs de la société civile ayant pouvoir d'influer sur la programmation de la PEV.

### 3-Coopération économique et secteurs prioritaires

#### La coopération économique, préalable essentiel pour le développement économique et social du voisinage sud

La coopération économique est plébiscité par les membres de la Med-Alliance comme prioritaire dans le contexte actuel du voisinage sud :

- Le développement économique des pays en émergence (ou souhaitant le devenir...) ne peut être basé que sur l'existence d'un secteur privé local dynamique, florissant et, si possible, inséré dans des zones régionales (voire continentales/mondiales) d'échanges ;
- Le développement économique est un préalable à une stabilité politique, à l'apaisement social, à la sécurité, à la maîtrise des migrations, au développement des droits humains ;
- La coopération économique est un moyen de travailler sur un développement partagé et une distribution des richesses et de la valeur (transfert technologique et de savoir-faire), donc d'aller vers l'objectif d'une région solidaire et prospère ;
- C'est un levier très puissant pour déclencher de nouvelles opportunités d'emploi et le développement des secteurs économiques émergents ;
- Impliquer les entreprises européennes et les faire bénéficier de cette coopération est aussi un moyen de justifier les investissements que fait l'UE au bénéfice de son voisinage, les mobiliser comme opérateur est aussi un gage d'efficacité ;
- C'est le moyen de développer une politique volontariste pour favoriser l'investissement européen sur le voisinage, qui représente des marchés en croissance et attractifs, et de continuer à améliorer l'environnement des affaires et la lutte contre la corruption dans ces pays.

La Med-Alliance attire cependant l'attention sur les points suivants :

- L'importance de travailler à une politique de coopération économique qui favorise l'intégration régionale et notamment sud-sud ;
- Elargir la conception de développement économique au développement social, inclusif et culturel : les conditions de vie et de travail, le lien social, l'amélioration des standards sociaux doit aller de pair avec développement économique ;
- Il est nécessaire d'évaluer les efforts faits par l'UE jusqu'à aujourd'hui dans les pays du voisinage pour améliorer les conditions locales de marché, les capacités d'exportation des pays et la modernisation industrielle.

#### Des domaines transversaux plus plébiscités que les secteurs économiques

Les secteurs économiques ciblés par la nouvelle PEV sont en ligne avec les domaines remontés par la consultation au sein de la Med-Alliance.

Mais avant de cibler des secteurs, les membres de la Med-Alliance priorisent un certain nombre de domaines transversaux :

- L'investissement dans les pays du voisinage ;

- La facilitation du commerce et le développement d'outils facilitateurs par les entreprises sur une base volontaire (modes contractuels, certifications, arbitrage et médiation) ;
- La coopération industrielle, le partenariat d'entreprises et le transfert technologique comme moyen de mise à niveau de l'industrie du voisinage ;
- Le développement de l'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes et les femmes ;
- La promotion de l'innovation au sens large, notamment via le renforcement des structures d'incubation et de valorisation de la recherche ;
- Le développement des cadres légaux pour favoriser l'investissement privé dans les jeunes entreprises ;
- La structuration des chaînes de valeur industrielles dans la région à travers le soutien aux clusters ;
- L'utilisation des capacités de la Diaspora, et le développement d'initiatives migration et développement économique ;
- Le développement inclusif par la responsabilité sociale des entreprises ;
- L'employabilité par la formation professionnelle ;
- Le soutien aux structures intermédiaires d'appui au secteur privé pour fournir des services de qualité aux entrepreneurs, en particulier en facilitant leur accès aux programmes européens ;
- La propriété intellectuelle ;
- La transparence des marchés publics.

Les secteurs économiques recommandés par la Med-Alliance sont les suivants :

- Secteur agricole et alimentaire, et notamment l'organisation du monde rural et l'intégration territoriale de l'agriculture ;
- Technologies et services pour l'environnement, en particulier les services urbains ;
- Energies renouvelables et efficacité énergétique ;
- Tourisme durable ;
- Transport et logistique ;
- Technologies de l'information et de la Communication ;
- Industries créatives et culturelles, aussi bien celles liées aux nouvelles technologies que celles qui soutiennent les productions traditionnelles ;
- Formation professionnelle, formation des entrepreneurs, mise à niveau des personnels ;
- Santé.

## 4- Une relation de travail avec l'UE à améliorer

Les membres de la Med-Alliance ayant répondu à cette consultation, en particulier ceux du sud, reconnaissent que c'est une chance de pouvoir participer à la mise en œuvre de projets européens. C'est une opportunité de montée en qualité, d'acquérir des méthodes de travail de haut niveau, et de se confronter à des partenaires de qualité.

Mais depuis la création de la Med-Alliance en 2008, nous pouvons témoigner que certains acteurs motivés par la coopération euro-méditerranéenne ont abandonné leur participation à ces programmes. De 2008 à 2011, 287 membres de Med-Alliance ont mis en œuvre des actions dans le cadre de la PEV. Seuls 77 d'entre eux sont aujourd'hui toujours actifs dans les programmes de la PEV. Les recommandations formulées par les répondants à notre consultation peuvent peut-être expliquer cette désaffection.

### Il manque un accès à l'évaluation des impacts de la PEV

Le constat fait par nos membres est que, malgré son utilité, la PEV n'a pas pu réduire l'écart de développement entre les pays du nord et ceux du sud. Malgré des marchés plus ouverts, des institutions plus opérationnelles, des écosystèmes qui se structurent, l'écart de PIB par habitant continue de se creuser.

La PEV n'a pas assuré non plus "la paix et la prospérité" dans la région, puisque le voisinage sud est aujourd'hui en proie à plusieurs conflits civils, et subit le terrorisme islamique.

La Med-Alliance salue cette consultation ouverte lancée par la Commission européenne qui montre que l'institution est à l'écoute des acteurs concernés. Mais certains de nos répondants pensent que ce n'est pas suffisant.

Les membres de Med-Alliance auraient souhaité bénéficier d'une étude d'impact sur la PEV avant de pouvoir se prononcer sur sa révision et formuler des propositions concrètes.

Par ailleurs, ils comparent les enveloppes budgétaires allouées par l'Union européenne à celles octroyées par d'autres donateurs, et notamment USAID qui ne cesse de renforcer sa position dans les pays du Maghreb et du Proche Orient.

## Une simplification nécessaire pour associer les bénéficiaires

L'ensemble des répondants regrette un processus très lourd des contrats de subvention, qui freine la mise en œuvre de la PEV et en exclue les bénéficiaires :

- Lenteur des processus d'élaboration des programmations, qui rend la PEV peu réactive aux enjeux des pays voisins ;
- Lenteur des processus de sélection des projets par les autorités de gestion déléguées et certaines DG ;
- Lourdeur des procédures administratives dans la mise en œuvre des projets, qui entraîne une concentration des ressources sur ces tâches au détriment de l'efficacité de l'aide et des actions mises en œuvre ;
- Complexité des contrats de subvention et parfois schizophrénie des objectifs : on demande d'associer le secteur privé dans la mise en œuvre des projets, mais la procédure de subvention en cascade est dissuasive.

La conséquence est que la PEV exclut, par son mode de mise en œuvre, la société civile et les organisations représentant le secteur privé. Participer à la mise en œuvre d'un projet dans le cadre de la PEV représente un risque financier important lié à la requalification de frais inéligibles, et nécessite une organisation administrative telle qu'elle semble réservée aux acteurs publics, à quelques grands acteurs européens et aux organisations internationales.

La Med-Alliance insiste pour qu'une simplification des procédures de mise en œuvre des contrats de subvention soit prévue dans le cadre de la nouvelle PEV. Le risque est sinon l'exclusion des bénéficiaires des projets, et en conséquence, une faible appropriation et efficacité des actions.

## Peu de capitalisation par l'UE, et pas de synergies développées

Les lignes directrices des appels à projets dans le cadre de la PEV prévoient systématiquement une dimension capitalisation (stratégie de durabilité) et une dimension synergie (se coordonner avec d'autres initiatives). Mais les consortia retenus ne bénéficient d'aucun appui de la Commission européenne dans ce domaine :

- La Commission européenne est réticente à refinancer ou renouveler une action qui obtient de bons résultats dans le cours du projet ;
- Alors que l'Union européenne finance des centaines de projets, elle ne propose aucun mécanisme pour bénéficier de l'existant réalisé lors de projets précédents, ni pour mettre en relation des porteurs de projet qui travaillent sur des domaines complémentaires.

Les conséquences sont dramatiques pour l'efficacité des actions.

La Med-Alliance recommande plus de flexibilité de la part de la Commission européenne, et la possibilité de reconduire une action en cours, avec une extension budgétaire, si le projet réalise ses objectifs et nécessite d'être poursuivi.

La Med-Alliance recommande aussi l'organisation par la Commission européenne d'événements de mise en relation entre porteurs de projet travaillant dans le même secteur ou domaine, afin de favoriser les synergies.

Un travail avec les Etats membres qui mettent en œuvre une coopération sur le voisinage sud est également à développer dans un but à la fois de capitalisation et de synergie.

Un centre de ressources qui donnerait accès aux résultats des anciens projets, aux partenaires, aux livrables et bonnes pratiques ainsi qu'aux évaluations pourrait faciliter la capitalisation et les synergies, et favoriser aussi l'entrée de nouveaux acteurs dans les projets.

Enfin, la Med-Alliance souhaiterait que les délégations de l'UE dans les pays du voisinage soient plus mobilisées pour accompagner les projets régionaux ou multi pays qui se déroulent dans leur pays, afin de développer des synergies avec leurs actions bilatérales.

## 5- Mise en œuvre de la PEV

### La différenciation à travers des initiatives sous régionales

La politique de différenciation proposée nous paraît nécessaire pour tenir compte du contexte des différents pays.

La Med-Alliance tient néanmoins à attirer l'attention sur le fait de ne pas perdre de vue l'objectif de favoriser l'intégration régionale euro-méditerranéenne, en particulier sud-sud, pour la création d'une zone de prospérité partagée. Il convient donc d'adapter ce principe de différenciation sans éliminer le volet régional de la PEV, que nous recommandons de renforcer au contraire.

Ainsi, la Med-Alliance recommande :

- La mise en œuvre de programmes sous régionaux et à géométrie variable selon les intérêts des pays ;
- La mise en place de dispositifs incitatifs pour les pays moins avancés afin de les encourager à rejoindre la PEV et le processus d'intégration régionale ;
- La mise en place d'un conseil de la compétitivité bilatéral EU – pays voisin afin de reconnaître les intérêts mutuels de la coopération économique et de développer un dialogue plus partenarial sur cette coopération.

### Plus de flexibilité dans les programmations

Nous l'avons évoqué plus haut, la programmation de la PEV est lente à être élaborée, et assez rigide une fois adoptée.

Med-Alliance salue la volonté exprimée dans le document de consultation d'une PEV plus flexible. Cette flexibilité pourrait prendre la forme d'une partie du budget de programmation laissé ouvert et attribué à de nouvelles actions en cours de période.

Selon les retours des membres des réseaux, cette flexibilité budgétaire devrait concerner :

- La possibilité de répondre à une situation de crise ou d'urgence ;
- La possibilité d'étendre des actions en cours qui donnent satisfaction et méritent d'être poursuivies.

Concernant les pays qui connaissent des situations de transition politique ou des conflits, les membres de Med-Alliance formulent plusieurs recommandations :

- Transformer les dettes nationales en IDE ;
- Accélérer les procédures de récupération des fonds gelés des corrompus des anciens régimes dans les pays du printemps arabe, dans les établissements financiers en Europe ;

- Encourager l'investissement dans les pays en voie de développement de la zone subméditerranéenne (IDE, sous-traitance...), notamment ceux en transition démocratique.

## Des instruments peu adaptés aux acteurs de terrain et à la société civile, et des projets trop courts

Les membres de la Med-Alliance reprochent que les procédures de sélection des consortiums dans le cadre des appels d'offres favorisent les grands bureaux d'étude plutôt que des partenaires qui pourraient être plus qualifiés sur la thématique concernée. En effet les critères de sélection nécessitent des références très récentes et de montants élevés, sans s'attacher aux résultats et à l'impact des actions réalisées, qui peuvent avoir de forts effets de levier. De plus, l'évaluation des experts pour ces appels d'offre donne trop d'importance au nombre d'années d'ancienneté, ce qui favorise un petit nombre d'experts internationaux au détriment de nouveaux profils plus innovants.

Les contrats de subvention mis en œuvre dans le cadre de la PEV sont globalement appréciés, car ils sont générateurs d'un sentiment d'appropriation par les opérateurs (liberté dans la mise en œuvre du plan d'action, permet de réaliser des investissements, taux de co-financement parfois élevé, préfinancements importants selon les cas).

Cependant, comme évoqué plus haut, les organisations de la société civile sont en réalité souvent exclues de ces contrats de subvention, du fait de la complexité administrative des projets. De plus, l'obligation de mise en concurrence dès 10 000€ de dépense prévue par le PRAG limite les possibilités de sous-traitance envers ces acteurs de la société civile.

De même, des niveaux de subvention de 70% à 80% sont de nature à exclure les structures plus modestes, dont font partie les organisations de la société civile et les représentants du secteur privé.

Les garanties bancaires demandées aux organismes non publics pour obtenir les préfinancements sont également discriminatoires et favorisent le secteur public et les grandes organisations.

Ces mesures d'exclusion contribuent à favoriser une certaine défiance et un certain scepticisme envers les actions des institutions européennes, selon les remontées de notre consultation.

Par ailleurs, la plupart des projets durent au maximum 2 à 3 ans, ce qui est souvent court et nécessite une extension de quelques mois. Prévoir des projets de 4 à 5 ans permettrait d'en améliorer l'impact et de pouvoir le mesurer au milieu du projet, afin de prendre des actions correctives le cas échéant. 4 à 5 ans permettraient aussi aux projets d'acquérir une plus grande notoriété et de mieux préparer leur stratégie de capitalisation et durabilité.

## Importance des initiatives régionales et ouverture du voisinage aux voisins des voisins

Nous avons déjà évoqué le souhait de la Med-Alliance de voir se renforcer la dimension régionale de la PEV.

Un autre élément remonté de la consultation concerne le manque de flexibilité géographique.

Depuis 2012, les pays du Golfe persique sont devenus les premiers investisseurs en Méditerranée. Le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, ont développé des liens d'affaires solides avec l'Afrique sub-saharienne. La Turquie investit également de façon importante en Égypte et au Maghreb. Pourtant, il est aujourd'hui impossible d'associer la Turquie, le Golfe, ou l'Afrique sub-saharienne dans les actions de la PEV.

Alors que les Européens ont aujourd'hui les yeux rivés sur le Golfe et l'Afrique, nous pensons que limiter la PEV vers le sud au seul espace euro-méditerranéen risque d'accélérer le décrochage des pays méditerranéens. Sur certains secteurs comme les nouvelles énergies,

l'industrie mécanique ou le secteur financier, la triangulaire UE-MED-Afrique ou UE-MED-Golfe a beaucoup de sens.

Med-Alliance recommande donc que la future PEV puisse associer les « voisins des voisins », et notamment la Turquie, les Balkans, le Golfe ou l'Afrique subsaharienne, aux projets mis en œuvre.

Enfin, il remonte de notre consultation que la zone d'éligibilité géographique des programmes de coopération transfrontalière (IEVP-CT-MED) est très contraignante. Ce programme, qui est doté de plus de 200M€ par période de programmation et met en œuvre un grand nombre de projets, se limite en effet aux zones côtières, alors que les zones de tension et les foyers de pauvreté qui sont à l'origine de la montée de l'extrémisme et de l'immigration clandestine sont généralement situées dans les régions intérieures. Il accentue ainsi le déséquilibre du développement territorial que connaissent les pays du voisinage sud et qui est à l'origine du printemps arabe.

Med-Alliance recommande que la Commission européenne incite les pays à élargir les régions éligibles du programme IEV CT MED et à adopter une logique de coopération interrégionale plutôt que transfrontalière.

## Annexe. Formulaire de consultation adressé aux réseaux de la Med-Alliance

### CONSULTATION

#### Towards a new European Neighbourhood Policy

#### 1. Specific questions addressed to the ANIMA network by DG NEAR

Please answer all 3 questions.

- What are your views on economic cooperation as a priority area?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- In relation to the economic cooperation, which are, according to you the priority topics?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- What are your thoughts on the working relationship with the European Union?

Cliquez ici pour entrer du texte.

#### 2. General questions interesting for ANIMA Southern Mediterranean members

Please answer the questions you have an opinion on.

- What do you consider priorities for the relationship between your country and the EU? Which sector or policy areas would you like to develop further? Which areas are less interesting for your country?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- How to streamline Action Plans to adapt them better to individual country needs and priorities?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- Is annual reporting needed for countries which do not choose to pursue closer political and economic integration?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- How should the EU structure relations with countries that do not currently have Action Plans?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- How can the EU adapt the 'more for more' principle to a context in which certain partner countries do not choose closer integration, in order to create incentives for the respect of fundamental values and further key reforms?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- How to assess progress against jointly agreed reform targets when a partner country experiences significant external pressure, for instance armed conflict or refugee flows?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- How can the EU engage more effectively and respond more flexibly to developments in partner countries affected by conflict situations?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- What tools would the EU need to respond more effectively to fast-changing developments in its neighbourhood?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- Are the choice of sectors and mechanisms for delivery of EU financial support appropriate? How could its impact and visibility be enhanced?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- What does your country seek in the ENP? How can it best accommodate its interests and aspirations?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- Can ways of working be developed that are seen as more respectful by your country and demonstrate a partnership of equals? How should this impact on annual reporting?

Cliquez ici pour entrer du texte.

### 3. General questions interesting for ANIMA European members

Please answer the questions you have an opinion on.

- What do you consider priorities for the relationship between the EU and Med Partner countries? Which sector or policy areas would you like to develop further? Which areas are less interesting?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- Are the choice of sectors and mechanisms for delivery of EU financial support appropriate? How could its impact and visibility be enhanced?

Cliquez ici pour entrer du texte.

- How can EU Member States be involved more effectively in the design and implementation of the policy, including as concerns foreign policy and security related activities? How can the activities in EU Member States be better coordinated with the ENP?

Cliquez ici pour entrer du texte.