**Échange d’experts entre l’Union européenne et Cuba**

**PLAN ANNUEL DE TRAVAIL (PAT) III**

**Du 20 janvier 2016 au 19 janvier 2017**

L'objectif principal de ce Programme, financé par l'Union européenne et établi par les ministères cubains de l'Economie et de la Planification (MEP), du commerce extérieur et des investissements étrangers (MINCEX), par la délégation de l'Union européenne à Cuba et par la *Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Politicas Públicas* (FIIAPP, Fondation internationale d’administration et des politiques publiques pour l’Amérique latine), est d'accompagner Cuba dans la mise en œuvre des objetcifsde la politique économique et sociale à travers l'échange d’expertises, de connaissances et de bonnes pratiques dans la gestion de l'Administration et des Politiques Publiques.

Pour la période 2016-2017, voici les thématiques qui ont été retenues et dans lesquelles des experts seront séléctionnés par la FIIAPP, opérateur du PAT III. Les candidatures des experts peuvent être soumises directement à Mme. Delfina Uribe Tami, coordinatrice du Programme d’échange d’experts Cuba – UE, [duribe@fiiapp.org](mailto:duribe@fiiapp.org)

Lorsque les appels à projets seront publiés, la FIIAPP sera chargée de la sélection finale des experts pour effectuer les différentes missions. Afin d’avancer dans l’identification de candidats potentiels, l’Ambassade de France à Cuba propose une version française allégée du document publié par les autorités cubaines. Nous tenons à rappeler que la maitrise de l’espagnol est vivement souhaitée.

**I.** **CHAMP THÉMATIQUE I:**

PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

1. Description

Le principal défi pour ce secteur consiste à atteindre une planification jusqu’à l’année 2030 fondée sur le modèle de développement durable défini par Cuba, permettant aux territoires de

s’articuler avec les niveaux sectoriels, en tenant compte des besoins des différentes formes de gestion de l’économie et, à cet égard, de renforcer la capacité des territoires à assumer ses compétences et à identifier ses priorités stratégiques à travers des projets de développement local.

1. Résultats attendus et besoins en formation :

**R1. Meilleure qualité des instruments de planification territoriale et d'évaluation des impacts socio-économiques et environnementaux dans les territoires**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

- Econométrie spatiale appliquée à la planification du territoire.

- Technique de prospection pour l’élaboration de la stratégie et de la prise de décisions.

- Méthodes et techniques pour l'analyse des enquêtes au niveau local.

- Modèles d'évaluation d'impact.

- Méthodes de mesure du bilan énergétique des territoires.

Type de bénéficiaires: Chercheurs et responsables de l’administration locale

IOV: Outils disponibles pour la planification et l’évaluation, informations reçues par les décideurs

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Rapport de recherche de type méthodologique

**R2. Connaissance des expériences de pays tiers en matière de décentralisation de compétences et de gestion budgétaire (y compris des expériences dans la prestation de services communautaires).**  
Besoins en formation identifiés pour cette période:  
  
- Expériences de décentralisation de compétences de l'Etat vers l’administration locale  
- Expériences sur les services communautaires  
- Expériences sur le financement des politiques locales décentralisées (y compris les budgets participatifs)

Type de bénéficiaires: INIE/MEP, Territoires

IOV: Nombre d’expériences partagées (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Rapport sur les possibles modèles de transfert de compétences et

de budget aux territoires à Cuba

**R3. Améliorer les diagnostics et les stratégies territoriales des municipalités définies pour la sélection des projets dynamisants de l'activité économique, y compris la coordination entre les différentes formes de l’administration de l'Etat, territoriale et privée**  
  
Besoins en formation identifiés pour cette période:  
  
- Analyses diagnostiques des potentialités du territoire.  
- Bonnes et mauvaises pratiques dans la promotion des projets de développement durable local (LEADER ....).  
- Rôle des différents acteurs du territoire pour stimuler son économie (en particulier les coopératives).  
- Réseaux de développement local.

Type de bénéficiaires: MEP/INIE, Territoires

IOV: Nombre d’expériences partagées (% d’applicabilité)

Nombre de diagnostics territoriaux bénéficiés de la formation

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Rapport avec les outils pour améliorer la gestion économique

locale

**II.** **CHAMP THÉMATIQUE II:**

POLITIQUES PUBLIQUES ET MODÉLISATION

1. Description

Le développement se fonde, dans les conditions actuelles, sur le lien nécessaire entre : un changement structurel, une croissance visant à réduire l’écart de productivité (efficacité productive) et la promotion de l’égalité.

1. Résultats attendus

**R1. Assimiler les outils de modélisation économique pour analyser les effets des politiques publiques**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

- Modèle d'équilibre général (MEG) et micro-simulations.

-Expériences internationales en matière d'intégration des politiques publiques à moyen et à long terme dans la planification de l'économie nationale, en mettant l'accent sur l'agriculture (alimentaire), l'industrie, l'énergie, l'environnement, le tourisme. Méthodologies utilisées pour déterminer les secteurs productifs stratégiques (biens et services).

- Echange participatif sur les instruments pour l'étude de l'intégration économique. Matrice de proximité.

Type de bénéficiaires: MEP/INIE, Ministère du Travail et de la Sécurité sociale,

Ministère des finances et des Prix

IOV: Outils disponibles pour l’évaluation des impacts et des politiques publiques

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Rapport de recherche avec les applications au cas cubain

**R2. Connaître les expériences et les méthodologies pour analyser l'impact économique des différentes politiques pour le soin des personnes âgées**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

Séminaire atelier participatif sur les expériences internationales en matière de mécanismes de protection sociale axés sur le vieillissement et les politiques de soins aux personnes âgées et leurs impacts économiques.

Type de bénéficiaires: MEP/INIE, Ministère du Travail et de la Sécurité sociale,

Ministère de la Santé Publique, Ministère des finances et des

Prix

IOV: Outils disponibles pour l’évaluation des impacts et des politiques publiques

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Rapport de recherche avec les applications au cas cubain

**III.** **CHAMP THÉMATIQUE III:**

CHAINES PRODUCTIVES ÉNERGÉTIQUEMENT EFFICIENTES ET DÉVELOPPEMENT DE L’ENTREPRISE

1. Description

L'Union européenne finance dans le cadre du secteur prioritaire numéro un de sa stratégie de coopération avec Cuba quelques projets de soutien aux chaînes de valeur.

1. Résultats attendus du présent Plan Annuel de Travail et besoins en Formation :

**R1. Socialisation du concept de chaînes de production au niveau interministériel**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

- Expériences de chaînes de valeurs de l'UE et de pays tiers.

- Formation plus générale sur les chaînes de production

Type de bénéficiaires: MEP/INIE, Ministère de l’Agriculture,

Ministère de l’Industrie alimentaire, Ministère du Commerce

Extérieur, MINCEX

IOV: Nombre de représentants des ministères de moyen et haut niveau qui participent dans les formations, nombre d’expériences socialisées

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Produit final: Matériel de diffusion

**R2. Les éléments clés définis pour l'organisation de la chaîne de production à Cuba**  
Besoins en formation identifiés pour cette période:

- Outils méthodologiques (outils économétriques, frontière d'efficacité ...).

- Expériences du rôle du secteur public dans la promotion de chaînes de production.

- Expériences dans le rôle des coopératives dans les chaînes de production.

- Expériences dans l’articulation de chaînes.

- Expériences dans les besoins logistiques pour le fonctionnement des chaînes et la création des infrastructures.

- Cadre réglementaire et institutionnel pour le fonctionnement des chaînes.

- Expériences dans le financement de chaînes et distribution de valeur et des risques.

-Critères de qualité, appellation d'origine protégée, requis des consommateurs  
- Innovation et transfert de technologie.

- Expériences dans la coordination des intérêts, des incitations et de la confiance dans les chaînes de production.

- Efficacité énergétique des chaînes de production.

Type de bénéficiaires: INIE /MEP

IOV: Importance des éléments définis

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Produit final: Rapport de recherche sur l'introduction de l'approche des chaînes

dans la planification de l’économie.

**R3. Expériences identifiées qui favorisent l'efficacité énergétique des chaînes de production.**  
Besoins en formation identifiés pour cette période:

- Technologies de refroidissement énergétiquement efficaces pour la préservation du lait.  
- Efficacité énergétique des chaînes de production.  
- Développement d'un logiciel de mesure de l'équilibre énergétique

Type de bénéficiaires: INIE /MEP

IOV: Importance des éléments définis

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Portée de l’activité (nombre de personnes formées directement ou indirectement)

Produit final: Expériences pertinentes en matière de technologie de

refroidissement du lait, développement d’un logiciel de mesure

de l’équilibre énergétique.

**R4. Connaissance des expériences internationales en gestion d'entreprise et politiques publiques**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

Expériences de systèmes d'entreprise dans les pays de l'UE. Soutien de micro, petites et moyennes entreprises et système d’incubateurs d'entreprises. Politiques publiques des entreprises en matière de système de réglementation; la formation et l'esprit d'entreprise.

Type de bénéficiaires: INIE /MEP

IOV: Importance des éléments définis

Nombre d’expériences identifiés (% applicabilité)

Portée de l’activité (nombre de personnes formées directement ou indirectement par catégorie : cadres, spécialistes, etc.)

Produit final: Rapport de recherche sur les bases d’une proposition de politiques publiques sur le système d’entreprises.

**IV.** **CHAMP THÉMATIQUE IV:**

COMMERCE EXTERIEUR,  INVESTISSEMENT ETRENGER ET COLLABORATION ECONOMIQUE INTERNATIONALE

1. Description

Dans cette période, le MINCEX devrait jouer un rôle important en contribuant à l'efficacité du processus d'investissement, à garantir matériellement la production, ainsi qu’à la restructuration de la dette et à atteindre une plus grande efficacité dans les affaires avec du capital étranger. Il faudrait aussi renforcer, consolider et améliorer les relations économiques, commerciales et de coopération de Cuba avec le monde, améliorer les processus de gestion actuels et approuver des actions de coopération économique que Cuba reçoit et offre, activités qui doivent s’exécuter selon la politique orientée par la direction du Parti et du gouvernement cubain.

1. Résultats attendus

**R1. L’amélioration de la capacité de négociation de Cuba dans le commerce international, de l'analyse des tendances, la gestion des risques et de la licitation publique internationale**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

- techniques de négociation,  
- instruments financiers et de gestion des risques (gestion des risques)  
- procédures pour les appels d’offre publics internationaux et pour les relations financières et contractuelles entre le gouvernement et les entreprises  
- caractéristiques et portée des contrats pour les biens et les services

Type de bénéficiaires: Des enseignants spécialisés dans ces thématiques dans le Centre de Formation des spécialistes du MINCEX qui s’occupent de ces thématiques et des spécialistes et des techniciens qui réalisent des activités liées aux entreprises de l’Organisation

Supérieure de la Direction d’Entreprises (OSDE) du MINCEX et

Dans le secteur du Commerce Extérieure et de l’Investissement

Étranger.

IOV: Nombre de personnes formées sur les thèmes des instruments financiers et de gestion des risques

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Niveau d’application des nouveaux outils pour la gestion des risques dans l’activité du commerce extérieur

Produit final: Manuel de techniques de négociation et de gestion de risques.

Mise à jour des procédures pour les appels d’offre internationaux.

**R2. Amélioration de la capacité du MINCEX pour définir la stratégie du commerce extérieur de Cuba avec l'Union européenne (U.E)**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

La connaissance des expériences d'autres pays dans la mise en œuvre des systèmes de guichet unique électronique de Commerce extérieur ou similaire afin de faciliter les procédures administratives pour les opérateurs du commerce extérieur.  
La chaîne de valeur dans le processus d'exportation.

Type de bénéficiaires: Les enseignants de ces sujets au Centre de Formation,

spécialistes des directions du MINCEX qui s’occupent de ces

thématiques, des spécialistes du Centre de Promotion du

Commerce Extérieur et de l’Investissement Etranger

(PROCUBA), la Chambre du Commerce de la République de

Cuba et des spécialistes et fonctionnaires des entreprises

exportatrices et importatrices

IOV: Nombre de personnes formées dans les normes et barrières techniques du commerce extérieur pour l’exportation à l’Union européenne.

Adaptation et mise à jour des procédures pour l’exportation et

l’importation avec l’Union européenne

Expériences identifiées dans la mise en œuvre du guichet unique

électronique du Commerce extérieur (% d’applicabilité)

Définition des grandes lignes d'un projet visant à mettre en

œuvre le guichet unique électronique du commerce extérieur à

Cuba

Produit final: Procédure pour améliorer l'accès des biens et services de Cuba sur

le marché de l’Union européenne

Définition des grandes lignes d’un projet visant à mettre en œuvre le

guichet unique électronique du Commerce extérieur à Cuba

**R3. L’amélioration de la capacité de prise de décisions sur les projets d'investissement étranger**  
Besoins en formation identifiés pour cette période:

• La formulation et l'évaluation des projets d'investissement

• Identification des opportunités d'investissement avec le capital étranger

• Méthodes d'analyse des risques et viabilité économique des projets d'investissements étrangers

• Etude du marché et de son importance pour le bien-fondé des projets d'investissement

• Promotion et gestion de projets d'investissement pour les investisseurs étrangers potentiels

• Méthodologie pour le développement et l’évaluation des projets d’investissements. Outils TIC.

Type de bénéficiaires: Cadres et spécialistes du MINCEX qui guident et contrôlent la politique pour l’investissement étranger au pays, les groupes de négociateurs des Organismes de l’Administration Centrale de l’Etat, entrepreneurs, consultants, les professeurs de ces sujets du Centre de Formation et fonctionnaires cubains liés à l’investissement étranger.

IOV: Nombre de personnes formées dans les méthodologies et les outils de gestion d’entreprises et la promotion des projets d’investissement étranger.

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Niveau d’application des nouvelles méthodologies et des outils de gestion d’entreprise de projets d’investissement étranger

Produit final: De nouveaux outils pour la gestion et la promotion de projets d’investissement étranger.

**R4. Services diversifiés du Centre de Documentation et d'information pour améliorer la gestion des connaissances dans le MINCEX**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

Pendant cette période s’effectuera le 2ème atelier de gestion des connaissances pour approfondir et assurer la continuité du contenu présenté au 1er atelier. Il permettra de constater le progrès dans la mise en œuvre des outils informatiques qui sont utilisés comme support de la gestion des connaissances afin d’assurer la réalisation du produit final.

IOV: Nombre et pourcentage des fonctionnaires /enseignants/étudiants du MINCEX intégrés au système d’information mis à jour

Nombre et type de services intégrés au travail du Centre de Documentation et d’Information.

Produit final: De nouveaux services intégrés au travail du Centre de Documentation et d’Information.

**R5. Amélioration de la gestion et suivi des projets de coopération**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

* La prospection comme instrument pour la projection stratégique
* Nouvelles méthodologies et outils pour la gestion, le contrôle et l’évaluation des projets de coopération
* Gestion du cycle de projets

Type de bénéficiaires: Cadres et spécialistes de la Direction de Collaboration et de Politique Commerciale du MINCEX, des fonctionnaires et des spécialités chargés du control, de la gestion et de l’évaluation de la Collaboration que Cuba reçoit et offre, des enseignants de ces sujets dans le Centre de formation.

IOV: Nombre de personnes formées dans les nouvelles technologies pour la gestion du cycle de projet

Niveau d’application des nouvelles méthodologies de gestion du cycle de projet

Qualité du contrôle et de l’évaluation de projets de coopération

Produit final: De nouveaux outils pour la projection stratégique et la gestion et l'évaluation des projets.

**R6. Améliorer la formation à des fins spécifiques dans l’usage et la mise à jour des termes contemporains en langues étrangères**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

* L’utilisation appropriée de la terminologie des activités du commerce extérieur dans une langue étrangère.
* L’échange d’expériences avec les enseignants des centres connexes.
* L’utilisation de littérature spécialisée.
* L’utilisation des TIC dans l’enseignement de langues étrangères à des fins spécifiques.

Type de bénéficiaires : Cadres et enseignants de langues étrangères du Centre de formation.

IOV

* Nombre de personnes formées dans les nouvelles méthodologies de l’enseignement de langues étrangères à des fins spécifiques.
* Niveau d’application des nouvelles méthodologies dans l’enseignement de langues étrangères.
* Qualité des cours donnés.
* Nombre de programmes intégrant les nouvelles méthodologies.

Produit final: De nouvelles méthodologies dans l’enseignement de langues étrangères

**V. CHAMP THÉMATIQUE V:**

STATISTIQUES ET RECENSEMENT DE LA POPULATION

1. Description

Le Bureau national de la statistique et de l'information (ONEI) s’occupe de la gestion de l'information pour le gouvernement central. Elle intègre dans le système statistique les nouvelles formes de l'activité économique qui se développent dans le pays afin d'améliorer la qualité et l’ampleur de son travail.

1. Résultats attendus

**R.1. Atteindre une meilleure qualité et couverture des informations obtenues dans les formulaires statistiques et d'autres formes de formation en renforçant la capacité statistique de l’ONEI**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

- Les systèmes d’enquêtes économiques auprès des ménages et des entreprises, bases méthodologiques, organisation, formes de recensement et son utilisation.  
- Production de statistiques. Utilisation des registres de population, du gouvernement, des entreprises et autres.  
- Collecte d'informations à travers les Registres primaires auprès des différentes entités.

Type de bénéficiaires: Spécialistes de l’ONEI et du réseau de statistiques du pays

IOV: Augmentation de la qualité et la couverture de l’information y compris les nouvelles formes de gestion non-étatique.

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Des statistiques plus cohérentes et renforcement de la capacité statistique

**R.2. Meilleure qualité de l'information recueillie dans les recensements et les enquêtes auprès des foyers en renforçant la capacité technique du Centre d'études sur la population et le développement (CEPDE) de l’ONEI et du réseau de statistiques dans le pays dans la production et l'analyse des statistiques démographiques**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

- Traitement de la dynamique géographique et les variables qui l'affectent. Suivi et évaluation de celle-ci et formulation des actions à entreprendre.  
- L'analyse des données de recensement, les enquêtes auprès les foyers et des registres administratifs.  
- Production et analyse des statistiques démographiques.

Type de bénéficiaires: Spécialistes du CEPDE et du réseau statistique du pays

IOV: Informations obtenues de l’analyse des informations de recensement, statistiques démographiques

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Manuel de bonnes pratiques, catalogue de littérature spécialisée.

**VI. CHAMP THÉMATIQUE VI:**

ADMINISTRATION FISCALE

1. Description

Les principaux défis auxquels est confronté Cuba face au nouveau scénario économique sont:  
  
• Augmenter la culture fiscale et mettre en œuvre de nouvelles possibilités pour le respect des obligations fiscales dans le délai établi et à un coût moindre pour les contribuables et l'administration fiscale.  
• Établir des mécanismes ou des procédures de contrôle fiscal   
• Mettre en place de nouvelles méthodes pour la bonne sélection des contribuables à superviser et pour optimiser les ressources dédiées au contrôle fiscal.  
• Echanger des informations pour assurer les processus de gestion, le contrôle et le paiement des contribuables non-résidents dans le pays, recevant des revenus d’une source cubaine

2. Les résultats attendus du présent Plan annuel de travail et les besoins de formation:  
  
**R1. Amélioration des possibilités et des services aux contribuables pour offrir un meilleur service et communiquer les obligations fiscales**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

• Créer des programmes de communication sociale pour la promotion de la culture de l'impôt.  
• Créer des services orientés et l'échange d'informations avec les contribuables  
• Mise en pratique des technologies de l'information et de la communication, de l'audiovisuel, matériel éducatif et associations professionnelles, pour les soins et l'assistance pour les contribuables et la population en général.  
• Créer des portails fiscaux

Type de Bénéficiaires: Cadres et spécialistes de l’Administration Fiscale

IOV: Nombre de propositions et de bonnes pratiques adoptées à partir des échanges

Nombre d’expériences connues (% l’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Recueil de bonnes pratiques

**R2. Mise en œuvre de mécanismes et d’outils pour renforcer le contrôle fiscal aux personnes physiques et morales**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

• Les mécanismes de contrôle pour les petits et moyens contribuables (formes non étatiques de gestion).  
• Les mécanismes de contrôle des ventes dans le commerce de gros.  
• Le perfectionnement des critères de sélection des contribuables. La gestion des données et la construction des variables de sélection des contribuables. Outils de sélection des contribuables. Création de Plans de Contrôle.  
• Les outils pour la surveillance intensive des déclarations d’impôts.  
• Les méthodes et les outils utilisés pour détecter l'évasion fiscale des personnes physiques et morales.  
• Techniques et outils d’audit informatique.  
• La fiscalité internationale. Le contrôle des prix de transfert.  
• Les bonnes pratiques sur le renseignement fiscal. Les techniques et les méthodologies d'action du renseignement fiscal.

Type de Bénéficiaires: Cadres et Spécialistes de l’Administration Fiscale

IOV: Nombre d’outils et de mécanismes de contrôle fiscal mis en œuvre

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Recueil de mécanismes et d’outils de contrôle fiscal

mis en œuvre

**R3. Renforcer les soins et les services donnés aux contribuables des 15 municipalités de La Havane**

Besoins en formation identifiés pour cette période:

Assistance pour développer les services aux contribuables, dans une première étape, dans les 15 bureaux municipaux de l'administration fiscale de la province de La Havane

L'objectif des services qui doivent être fournis est:  
  
• Offrir des possibilités pour l'accomplissement des obligations fiscales  
• Offrir des services aux contribuables qui vont au bureau.  
• Atteindre l’augmentation de la culture fiscale moyennant les technologies de l'informatique et de la communication.  
• Renforcer l'image externe et interne du bureau en correspondance avec le Manuel d'Identité Institutionnel  
• Création du site Internet de la ONAT

Type de Bénéficiaires: Cadres et spécialistes de l’Administration fiscale

IOV: Nombre d’outils, mécanismes et services mis en œuvre pour développer la culture fiscale et renforcer l’attention et les services de l’ONAT (bureaux des 15 municipalités de La Havane) aux contribuables

Nombre d’expériences connues (% d’applicabilité)

Nombre de personnes formées par catégorie (cadres, spécialistes, autres)

Produit final: Des mécanismes, des outils, des services mis en œuvre pour développer la culture fiscale et renforcer l’attention et les services de l’ONAT (aux 15 municipalités de La Havane) aux contribuables