



Bruxelles, le 25.10.2023  
COM(2023) 667 final

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

**Renforcer l'espace administratif européen (ComPAct)**

**Dans un monde qui évolue rapidement, confronté à des changements économiques, sociaux, technologiques et environnementaux complexes, ainsi qu'à de multiples transitions, des administrations publiques de haute qualité sont essentielles<sup>1</sup> à la bonne gouvernance et à l'efficacité de l'action de l'UE et des États membres.** Le secteur public doit être axé sur l'action et relever les défis émergents tout en renforçant la confiance du public. Confrontée à des chocs extérieurs graves tels que la pandémie de COVID-19 et l'agression de la Russie contre l'Ukraine, l'UE se doit aussi absolument de continuer de relever les défis climatiques et environnementaux, de construire des économies résilientes et durables et des sociétés équitables, de stimuler la compétitivité à long terme de l'économie de l'UE<sup>2</sup>, de façonner la transformation numérique des services et de l'environnement de travail, de promouvoir la démocratie et de jouer un rôle important dans le monde.

**La mise en œuvre du présent programme d'action repose sur des administrations publiques de haute qualité, capables, innovantes et résilientes à tous les niveaux dans les États membres.** Les administrations publiques traduisent les politiques et la législation de l'UE en actions nationales bien conçues, territorialisées, fondées sur des données probantes, adaptées au numérique et à l'épreuve du temps. Elles conçoivent et mettent en œuvre des politiques essentielles à la poursuite de la neutralité climatique et au programme de développement durable à l'horizon 2030. Elles ont un rôle essentiel à jouer pour adapter l'UE à l'ère du numérique en garantissant des services publics numériques continus, sûrs et interopérables pour un marché unique pleinement opérationnel, en garantissant l'acquisition de compétences numériques dans l'ensemble de la société, en favorisant l'adoption des technologies émergentes et en renforçant l'obligation de rendre des comptes et la supervision par le public de leur utilisation. L'administration publique, le secteur privé, les partenaires sociaux et les établissements d'enseignement façonnent la compétitivité de la main-d'œuvre et des entreprises en promouvant les compétences de demain<sup>3</sup>.

**Les administrations publiques aux niveaux central, régional et local sont chargées d'assurer la gestion saine et durable des budgets de l'UE et des États membres.** Elles collectent des fonds et des recettes publics et exécutent directement environ un tiers du budget de l'UE, concernant notamment le Fonds de cohésion, Next Generation EU et sa pièce maîtresse, la facilité pour la reprise et la résilience (FRR). Les administrations publiques sont d'une importance essentielle dans la conception et la mise en œuvre des réformes et des investissements au titre des plans nationaux pour la reprise et la résilience (PNRR), ainsi que des stratégies de développement régional qui sous-tendent une utilisation efficace du Fonds de cohésion. Les administrations publiques gèrent le secteur public, qui représente 51,5 % du PIB de l'UE<sup>4</sup>, emploie environ 21 % de la main-d'œuvre de l'UE<sup>5</sup>, représente 19,8 % de la valeur ajoutée brute totale de l'UE<sup>6</sup> et crée chaque année un marché d'environ 670 milliards d'euros grâce aux marchés publics de travaux et de fournitures<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Commission européenne, [Rapport de prospective stratégique 2021](#).

<sup>2</sup> COM (2023) 168 final, [La compétitivité à long terme de l'UE: se projeter au-delà de 2030](#).

<sup>3</sup> COM (2020) 274 final, [Stratégie européenne en matière de compétences en faveur de la compétitivité durable, de l'équité sociale et de la résilience](#).

<sup>4</sup> Données d'[Eurostat](#) (2021).

<sup>5</sup> Cela inclut, entre autres, les données de l'[enquête sur les forces de travail de l'UE](#) concernant les secteurs de l'administration publique, de la défense, de la sécurité sociale obligatoire, de l'éducation et de la santé (2022).

<sup>6</sup> Données d'[Eurostat](#) (2020).

<sup>7</sup> Ce chiffre correspond aux marchés publics dont les montants dépassent un certain seuil et faisant l'objet d'une publication dans le supplément au *Journal officiel de l'Union européenne* (série S): <https://simap.ted.europa.eu/web/simap/european-public-procurement>.

**Les administrations publiques jouent un rôle clé dans la promotion de la croissance dans l'ensemble des régions**<sup>8</sup>. La qualité des institutions publiques aux niveaux régional et local est une condition préalable aux politiques territorialisées, à la compétitivité régionale et à l'attractivité des investissements<sup>9</sup>. Cela est important pour éviter les pièges de développement, en particulier dans les régions moins développées et les régions en transition.

**Les administrations publiques sont essentielles à la gouvernance démocratique et au respect de l'état de droit.** Les administrations publiques doivent préserver et améliorer la confiance du public et défendre la démocratie<sup>10</sup> par l'application de normes élevées en matière d'intégrité, de transparence, d'obligation de rendre compte et de prévention et de lutte contre la corruption<sup>11</sup>. Elles garantissent l'élaboration participative des politiques, la qualité, le caractère inclusif et la proximité des services<sup>12</sup>, des cadres réglementaires appropriés reposant sur les meilleures connaissances et données scientifiques disponibles, notamment l'utilisation éthique de l'IA et d'autres technologies numériques, tout en préservant la viabilité des finances publiques. Des administrations publiques efficaces répondent aux besoins des personnes, accordant une attention particulière aux plus vulnérables et aux entreprises, en supprimant les obstacles qui subsistent, en réduisant la charge administrative et en approfondissant le fonctionnement du marché unique et l'application de ses quatre libertés fondamentales.

**Les normes de qualité des administrations publiques des États membres constituent également un point de référence pour les pays concernés par l'élargissement,** qui alignent leur législation et leurs pratiques sur celles de l'UE et sont confrontés à des défis similaires, tels que la double transition et l'évolution démographique. Une administration publique de qualité est déjà une exigence fondamentale pour l'adhésion, tout comme l'état de droit.

**L'efficacité des pouvoirs publics dans l'ensemble de l'UE doit être améliorée**<sup>13</sup>. Les administrations publiques sont généralement parvenues à assurer la continuité des fonctions critiques pendant la crise de la COVID-19<sup>14</sup>, mais cette dernière a accentué les lacunes dans la préparation numérique et les incohérences dans les capacités de planification stratégique et de gestion des crises. Des différences importantes subsistent entre les États membres en ce qui concerne la qualité des services et l'élaboration des politiques<sup>15</sup>. Dans le cadre du Semestre européen, et en particulier dans l'annexe des rapports par pays consacrée à l'administration publique, la Commission s'est de plus en plus concentrée sur la qualité de cette dernière.

**Une meilleure mise en œuvre de la politique de l'UE et une plus grande efficacité administrative permettraient aux contribuables et aux entreprises de l'UE d'économiser des**

---

<sup>8</sup> Commission européenne, [8<sup>e</sup> rapport sur la cohésion économique, sociale et territoriale](#).

<sup>9</sup> COM(2023) 32 final, [Mettre à profit les talents dans les régions européennes](#).

<sup>10</sup> [Plan d'action pour la démocratie européenne](#).

<sup>11</sup> [Train de mesures anticorruption](#).

<sup>12</sup> Par exemple, par la création de guichets uniques pour l'autorisation des projets portant sur les énergies renouvelables et sur des technologies à zéro émission nette. COM (2023) 62 final, [Un plan industriel du pacte vert pour l'ère du zéro émission nette](#).

<sup>13</sup> Banque mondiale, indice d'efficacité des administrations publiques.

<sup>14</sup> OCDE (2023), [More resilient public administrations after COVID-19](#) (Des administrations publiques plus résilientes après la COVID-19). Rapport du projet d'instrument d'appui technique intitulé «Strengthening the resilience of public administrations after the COVID-19 crisis with CAF 2020» (Renforcer la résilience des administrations publiques après la crise de la COVID-19 avec le CAF 2020).

<sup>15</sup> Tableau de bord du marché unique de l'UE, indice relatif à l'économie et à la société numériques de l'UE, Perspectives de l'OCDE sur la politique de réglementation.

**milliards d'euros chaque année.** Les États membres pourraient économiser 64,2 milliards d'euros par an en améliorant leurs performances administratives. Les entreprises pourraient économiser 2,2 milliards d'euros par an au niveau de l'UE si les procédures administratives et les coûts de création d'une entreprise étaient alignés sur ceux des États membres les plus performants<sup>16</sup>. Dans une récente enquête Eurobaromètre<sup>17</sup>, les Européens ont exprimé le souhait que les administrations publiques deviennent moins bureaucratiques (48 %), plus rapides dans la fourniture de services (47 %), plus transparentes et plus proches des citoyens. Ils considèrent également la Commission comme un catalyseur pour améliorer la réaction aux crises et un important facilitateur de la coopération et de l'échange de connaissances afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des administrations publiques.

**En plus de réagir aux changements, les administrations publiques doivent aussi les anticiper<sup>18</sup>.** À cet effet, elles doivent renforcer leur capacité à planifier selon une approche interministérielle, adapter leurs méthodes de travail à l'évolution technologique rapide, et réexaminer et renouveler en permanence l'élaboration des politiques<sup>19</sup> et la fourniture de services axés sur les citoyens. Dans le même temps, outre la planification stratégique en cours dans le cadre de l'exercice budgétaire pluriannuel ou de la programmation des Fonds structurels et du Fonds de cohésion de l'UE, les administrations publiques devraient promouvoir des activités et des capacités tournées vers l'avenir, telles que la prospective stratégique en coopération avec le monde universitaire, les chercheurs et les groupes de réflexion spécialisés.

**Les administrations publiques éprouvent de plus en plus de difficultés à garantir le professionnalisme et la stabilité de leur personnel<sup>20</sup>.** Seul un Européen sur sept voit dans les administrations publiques un employeur attractif<sup>21</sup>. Les administrations régionales et locales moins développées et disposant de moins d'effectifs éprouvent encore plus de difficultés à attirer les talents. Les données démographiques montrent que le vieillissement entraînera, dans plusieurs États membres, d'importantes vagues de départs à la retraite dans leur administration publique au cours des 10 prochaines années. Du fait de la spécificité des exigences imposées et de la longueur des procédures de recrutement, les administrations publiques risquent fortement de ne pas pouvoir garantir la continuité, la stabilité, la capacité d'adaptation et la bonne exécution des services. La participation des adultes à l'éducation et à la formation est faible dans certains États membres, ce qui limite le réservoir de compétences dans lequel les administrations peuvent puiser<sup>22</sup>. En outre,

---

<sup>16</sup> Commission européenne, Report on the cost of underperformance in public administration (Rapport sur le coût du manque d'efficacité des performances dans l'administration publique). À paraître.

<sup>17</sup> Eurobaromètre spécial 523 [Understanding Europeans' views on reform needs](#) (Comprendre le point de vue des Européens sur les besoins de réforme) (avril 2023).

<sup>18</sup> L'[Observatoire de l'innovation dans le secteur public \(OPSI\)](#), mis en place par l'OCDE et bénéficiant de l'appui d'Horizon Europe, fournit des orientations et des conseils sur mesure sur la manière dont les gouvernements peuvent soutenir l'innovation, y compris des approches d'anticipation en matière d'innovation.

<sup>19</sup> Commission européenne, SWD(2022) 346, [Supporting and connecting policymaking in the Member States with scientific research](#) (Soutenir l'élaboration des politiques dans les États membres et la relier à la recherche scientifique scientifique).

<sup>20</sup> OCDE (2023), [Renforcer l'attractivité de la fonction publique en France – Vers une approche territoriale](#).

<sup>21</sup> Voir la note de bas de page 17 (Eurobaromètre).

<sup>22</sup> Thème prioritaire de l'espace européen de l'éducation. [Résolution du Conseil relative à un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation, dans la perspective de l'espace européen de l'éducation et au-delà \(2021-2030\) \(2021/C 66/01\)](#).

l'externalisation de l'expertise tend à réduire la capacité des administrations publiques à apprendre et à acquérir de l'expérience pour gérer des tâches plus complexes.

**Consciente des défis mentionnés ci-dessus, la Commission a déployé tout un éventail d'outils destinés à soutenir la transformation administrative des États membres**<sup>23</sup>. La FRR soutient toute une série de réformes et d'investissements visant à améliorer la qualité et l'accessibilité des services publics à tous les niveaux<sup>24</sup>. L'instrument d'appui technique<sup>25</sup> fournit une expertise pour concevoir et mettre en œuvre un large éventail de réformes. En outre, la Commission aide les États membres au moyen d'analyses par pays et d'analyses thématiques, du renforcement des capacités, d'orientations et de la facilitation des échanges entre pairs<sup>26</sup>. L'instrument d'assistance technique et d'échange d'informations de la Commission<sup>27</sup> a étendu son soutien aux administrations publiques des États membres pour l'application et le contrôle de l'exécution de la législation de l'UE ainsi que pour le partage des bonnes pratiques de l'UE.

La Commission entretient un **dialogue constant avec les administrations homologues**, notamment par l'intermédiaire de deux réseaux complémentaires, le groupe d'experts sur l'administration publique<sup>28</sup> et le réseau des administrations publiques européennes (EUPAN)<sup>29</sup>, qui ont pour objectif de **partager les connaissances et les pratiques**. Cette collaboration a été renforcée par des réunions régulières du groupe d'experts et des réunions ministérielles informelles plus fréquentes, qui ont abouti à des conclusions sur les défis communs auxquels sont confrontées les administrations publiques, notamment les conclusions de la réunion ministérielle informelle de Lisbonne<sup>30</sup> et la déclaration de Strasbourg<sup>31</sup>. Les échanges portent sur plusieurs domaines clés tels que le renforcement de l'attractivité globale des administrations publiques et la modernisation de leur image de marque en tant qu'employeurs modernes, la transformation numérique et écologique, le développement des capacités de l'administration publique à tous les niveaux ou la promotion des synergies entre les projets mis en œuvre dans le cadre de l'instrument d'appui technique, de la FRR et d'autres programmes financés par l'UE ou au niveau national.

#### **Soutien de la FRR aux réformes et aux investissements dans les administrations publiques**

La modernisation des administrations publiques occupe une place importante dans plusieurs PRR, représentant un budget estimé à 1,8 milliard d'euros. Les réformes et investissements phares portent, entre autres, sur la numérisation de l'administration publique, la cybersécurité (Bulgarie, Tchéquie, Espagne, France, Grèce, Italie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Slovaquie), les systèmes de justice et la qualité du processus législatif (Bulgarie, Grèce, Espagne, Chypre, Croatie, Lettonie, Italie,

<sup>23</sup> Parlement européen (2016), [Réforme du secteur public: comment le budget de l'Union européenne est utilisé pour l'encourager](#).

<sup>24</sup> [Tableau de bord de la reprise et de la résilience](#).

<sup>25</sup> [Règlement \(UE\) 2021/240 du Parlement européen et du Conseil du 10 février 2021 établissant un instrument d'appui technique](#).

<sup>26</sup> Commission européenne, SWD(2021) 101, [Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future](#) (Soutenir les administrations publiques des États membres de l'UE pour mettre en œuvre les réformes et se préparer à l'avenir).

<sup>27</sup> [TAIEX](#).

<sup>28</sup> Commission européenne, C(2021) 9535 final, [Setting up the group of experts on public administration and governance](#) (Création du groupe d'experts sur l'administration publique et la gouvernance).

<sup>29</sup> [EUPAN – Réseau des administrations publiques européennes](#).

<sup>30</sup> [Réunion informelle des ministres européens chargés de l'administration publique \(2021\)](#).

<sup>31</sup> [Déclaration de Strasbourg sur les valeurs et défis communs des administrations publiques européennes \(2022\)](#).

Malte, Slovaquie, Roumanie, Slovénie), la lutte contre la corruption et la protection des lanceurs d’alerte (Estonie, Grèce, Chypre, Croatie, Espagne, Finlande, Luxembourg, Lettonie, Roumanie, Slovaquie).

**L’expérience tirée des programmes de l’UE, notamment de l’instrument d’appui technique, ainsi que les conclusions des réunions ministérielles informelles dans le cadre de l’EUPAN, témoignent de l’intérêt des États membres pour une coopération plus large et approfondie entre eux et avec la Commission. La Commission propose donc dans la présente communication une série d’actions (ci-après le «ComPact») visant à mieux aider les administrations des États membres à se préparer aux besoins de réforme actuels et à anticiper les tendances futures, sur la base d’un ensemble commun de principes de l’administration publique.**

## **Renforcer l’espace administratif européen**

Malgré une grande diversité de structures institutionnelles et de traditions juridiques, les administrations publiques des États membres partagent un ensemble de valeurs et de tâches et une compréhension commune de la bonne administration<sup>32</sup>, formant un **espace administratif européen**<sup>33</sup>.

**Un ensemble commun de principes fondamentaux**<sup>34</sup> contribue à la qualité de l’administration publique:

- une vision stratégique et un leadership qui garantit les capacités, la résilience et la confiance durable du public;
- une élaboration de politiques cohérente, prévoyante, fondée sur des données probantes, participative, adaptée au numérique et inclusive;
- une fonction publique impartiale, professionnelle, fondée sur le mérite, collaborative et efficace, qui opère dans de bonnes conditions de travail;
- des services publics de qualité, innovants, centrés sur l’humain et accessibles;
- la subsidiarité, la coordination, l’obligation de rendre compte, l’ouverture de l’administration publique, l’intégrité et la surveillance des processus administratifs;
- des finances publiques saines et viables, soutenues par des systèmes de comptabilité publique d’exercice intégrés et complets.

**Avec le ComPact, la Commission entend renforcer l’espace administratif européen en promouvant ces principes et en renforçant son soutien à la modernisation administrative des États membres.** Le ComPact respecte la compétence et les caractéristiques spécifiques des États membres et n’y porte pas atteinte. Les actions seront financées dans le cadre des mécanismes de financement existants de l’UE et des réseaux de coopération existants. Le ComPact tirera le meilleur parti de l’expérience déjà acquise dans le cadre des programmes de l’UE, y compris

<sup>32</sup> Étude de l’agence suédoise de l’administration publique menée au sein de l’EUPAN (2023), [Good administration in European countries](#) (Bonne administration dans les pays européens).

<sup>33</sup> Terme utilisé pour décrire une convergence croissante des pratiques administratives entre les États membres, fondée sur des valeurs et des principes communs, pour atteindre des normes et des approches de fonctionnement communes.

<sup>34</sup> Fondé sur les principes d’administration publique, [SIGMA](#) (collaboration UE – OCDE). Révision prévue en 2023.

l'instrument d'appui technique, ainsi que des échanges existants dans le cadre du groupe d'experts de la Commission sur l'administration publique et la gouvernance et de l'EUPAN, et offrira aux administrations à tous les niveaux des États membres des possibilités nouvelles et accrues de coopérer et d'apprendre les unes des autres. Le ComPact expose également en détail l'expérience acquise par la Commission par le déploiement de ses stratégies en matière de ressources humaines, de numérique et de verdissement<sup>35</sup>.

**Le ComPact répond aux appels des États membres<sup>36</sup>, du Parlement européen<sup>37</sup> et du Comité des régions<sup>38</sup>** invitant la Commission à encourager la coopération et le dialogue politique ainsi qu'à contribuer à améliorer les capacités et la qualité des administrations publiques aux niveaux central, régional et local en Europe.

**Le ComPact aidera également les pays concernés par l'élargissement dans leurs efforts visant à mettre en place de meilleures administrations publiques** en leur donnant les moyens d'accroître leur participation à l'échange et à l'apprentissage entre pairs. Cela peut aussi se faire en facilitant l'accès à l'instrument d'appui technique pour les pays concernés par l'élargissement.

**Intégration accélérée: participation des pays concernés par l'élargissement en tant qu'observateurs à des projets relevant de l'instrument d'appui technique**

Le développement d'une administration publique professionnelle et performante est l'un des fondamentaux de l'adhésion à l'UE. Dans le cadre d'une initiative sur l'«intégration accélérée», les pays candidats à l'élargissement de l'UE peuvent désormais participer à plusieurs projets des États membres, en s'attaquant avec ces derniers à des problèmes communs. Par exemple, l'Albanie participe en tant qu'observateur à un projet sur l'amélioration de la gestion de la *participation citoyenne et des technologies émergentes* avec le Portugal, l'Espagne et les Pays-Bas. La Bosnie-Herzégovine et la Moldavie participent en tant qu'observateurs à un projet sur une *politique stratégique et durable en matière de marchés publics* avec l'Estonie.

**Le ComPact comprend trois piliers:**

- **Pilier 1. La stratégie en matière de compétences de l'administration publique**

Stimuler la coopération administrative entre les administrations publiques à tous les niveaux afin de les aider à développer les compétences de leurs agents pour relever les défis actuels et futurs.

- **Pilier 2. Capacité pour la décennie numérique de l'Europe**

Renforcer les capacités des administrations publiques en vue de leur transformation numérique.

- **Pilier 3. Capacité à jouer un rôle moteur dans la transition écologique**

---

<sup>35</sup> Commission européenne, C(2022) 2229 final, [Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour la Commission](#); C(2022) 4388 final, [Stratégie numérique de la Commission Européenne](#); C(2022) 2230 final, [Verdir la Commission](#).

<sup>36</sup> Voir la note de bas de page 31 (Déclaration de Strasbourg).

<sup>37</sup> Parlement européen (2019), [Résolution sur l'évaluation de la manière dont le budget de l'Union est utilisé pour la réforme du secteur public](#).

<sup>38</sup> Comité des régions (2019), [Améliorer la capacité administrative des collectivités locales et régionales pour renforcer les investissements et les réformes structurelles au cours de la période 2021-2027](#).

Renforcer la capacité des administrations publiques à jouer un rôle moteur dans la transition écologique et à renforcer la résilience.

## **Pilier 1. La stratégie en matière de compétences de l'administration publique**

**Les marchés du travail subissent des transformations structurelles, notamment en raison de l'évolution démographique<sup>39</sup> et de la double transition.** Dans ce contexte, **les administrations publiques sont confrontées à une forte concurrence pour les talents, en particulier dans des domaines nécessitant de nouveaux ensembles d'aptitudes, de connaissances et de compétences.** La transformation numérique nécessite également un renforcement substantiel de la participation des fonctionnaires aux activités d'éducation et de formation des adultes<sup>40</sup>, ainsi que la refonte des processus de travail pour exploiter le potentiel de l'automatisation, des données et de l'interopérabilité. Elle devrait conduire à réfléchir à de nouveaux modes de coopération avec le secteur privé, en particulier avec les jeunes pousses et les PME<sup>41</sup>. Pour jouer un rôle moteur dans la transition écologique, il convient d'adopter une approche pluridisciplinaire de l'élaboration des politiques et de mettre en place de solides capacités de coordination et de planification à tous les niveaux de l'administration publique et de solides compétences en matière de communication. Cette évolution des besoins et des exigences concernant la main-d'œuvre, ainsi que l'évolution du lieu de travail, nécessitent des actions ciblées pour créer un environnement de travail attrayant. Le dialogue avec les partenaires sociaux, tant au niveau central qu'au niveau régional, contribue à créer un environnement propice pour relever ces différents défis.

**La stratégie en matière de compétences de l'administration publique soutiendra les États membres dans leurs efforts visant à mettre en place des administrations publiques résilientes, attrayantes, transparentes et hautement performantes** en les dotant d'un large éventail d'outils favorisant le perfectionnement des compétences de leurs agents et leur reconversion. Elle complétera les mesures mises en œuvre dans le cadre des PRR, dans lesquels la numérisation des services publics s'accompagne souvent d'un renforcement des compétences numériques, notamment pour améliorer les compétences en matière d'analyse de données, d'IA et de cybersécurité. Certains PRR contiennent des réformes visant à mettre en place des centres de compétences pour les fonctionnaires et à améliorer la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques.

**Les actions relevant de ce pilier mettront en œuvre la stratégie de l'UE en matière de compétences et s'inscriront dans la continuité des actions menées dans le cadre de l'Année européenne des compétences.** Elles peuvent contribuer à la réalisation du grand objectif de l'UE à l'horizon 2030, qui veut qu'au moins 60 % des adultes suivent des formations chaque année, ainsi que des objectifs nationaux<sup>42</sup>. Les actions relevant de ce pilier seront mises en œuvre principalement au moyen de l'instrument d'appui technique. La Commission utilisera également le potentiel de la coopération avec les administrations homologues au sein du groupe d'experts sur

---

<sup>39</sup> Commission européenne, COM(2023) 577 final, [Demographic change in Europe: a toolbox for action](#) (Le changement démographique en Europe: une panoplie d'instruments d'action).

<sup>40</sup> Eurostat, [Enquête sur les forces de travail 2021](#).

<sup>41</sup> Voir, par exemple, la [plateforme européenne GovTech](#).

<sup>42</sup> [La Commission se félicite des objectifs des États membres pour une Europe plus sociale à l'horizon 2030](#).

l'administration publique et la gouvernance et du réseau EUPAN, du réseau des directeurs des instituts et écoles d'administration publique (DISPA) et de l'École européenne d'administration. D'autres réseaux et organismes européens et internationaux concernés seront associés.

## 1. Échange et coopération entre administrations publiques (PACE)

Les États membres ont appelé à «renforcer la mobilité des agents publics en Europe»<sup>43</sup>, encourageant la coopération entre les administrations et la création de communautés de pratique. Plusieurs instruments de l'UE soutiennent déjà les échanges sectoriels d'expériences et l'apprentissage mutuel<sup>44</sup>.

Afin de promouvoir encore davantage l'échange d'expériences entre les administrations publiques des États membres et le partage de connaissances et de bonnes pratiques, la Commission est prête à renforcer et à consolider son soutien au PACE. Ce dernier s'appuie sur une expérience positive, à savoir un programme pilote d'échange à destination du personnel d'encadrement intermédiaire mis en place en 2021 par les États membres et la Commission en tant que résultat attendu d'une réunion ministérielle informelle de l'EUPAN sous la présidence portugaise<sup>45</sup>. Ces échanges soutiendront, en fonction de la demande, les besoins organisationnels spécifiques des administrations publiques, tels que la mise en œuvre de réformes, l'élaboration d'initiatives stratégiques ou l'introduction de nouvelles approches en matière de gestion. Ils contribueront à la création d'une communauté européenne de fonctionnaires.

### Échanges entre les administrations publiques des États membres

Dans le cadre de l'initiative phare PACE 2023 relevant de l'instrument d'appui technique<sup>46</sup>, plus de 300 fonctionnaires participent à plus de 70 échanges planifiés animés par TAIEX. 18 États membres participent à l'échange d'expériences sur de nouvelles méthodes de travail, sur la mise en œuvre de politiques écologiques, sur le renforcement de la numérisation dans l'administration publique, sur les stratégies et les modèles visant à attirer les talents et à soutenir l'évolution de carrière, sur la modernisation de leur fonction «ressources humaines» et sur la promotion du leadership, de l'apprentissage organisationnel, de l'éthique et de la lutte contre la corruption. La Commission soutient étroitement le partage des connaissances, y contribue et peut y participer en tant qu'administration homologue<sup>47</sup>. Les échanges s'appuient sur des

<sup>43</sup> Voir la note de bas de page 31 (Déclaration de Strasbourg).

<sup>44</sup> Dans des secteurs tels que les douanes et la fiscalité ([Common Learning Event Programme](#)) (programme proposant des activités d'apprentissage commun), la fonction publique ([Réseau européen des services publics de l'emploi](#)), la gestion du FEDER, du Fonds de cohésion et du Fonds pour une transition juste ([REGIO Peer2Peer +](#)), la mise en œuvre de la législation relative au marché unique ([Système d'information du marché intérieur](#)), la mise en œuvre de la stratégie en matière de données et de l'IA ([European Digital Innovation Hubs Working Group on AI in public administrations](#)) (groupe de travail sur les pôles d'innovation numérique européens consacré à l'IA dans les administrations publiques), la recherche et l'innovation ([Mutual learning exercises on R&I policy challenges](#)) (exercices d'apprentissage mutuel sur les défis en matière de R&I) et les publications officielles ([European Forum of Official Gazettes](#)) (Forum européen des journaux officiels).

<sup>45</sup> Voir note de bas de page n° 30 (réunion informelle des ministres chargés de l'administration publique).

<sup>46</sup> [2023 PACE flagship](#).

<sup>47</sup> Au moyen de son budget des dépenses administratives.

projets bilatéraux antérieurs et permettent aux États membres d'étendre la coopération et l'apprentissage mutuel.

### ***La Commission:***

- développera le **PACE pour en faire un programme d'échange annuel** dans le cadre de l'instrument d'appui technique, afin de faciliter la mobilité des fonctionnaires européens dans l'ensemble des États membres, avec le soutien et la participation de la Commission. Le PACE fournira un cadre opérationnel commun et un financement adéquat pour des échanges ciblés, au cours desquels les fonctionnaires seront intégrés dans une autre administration pendant une période déterminée [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024].

Les États membres sont encouragés à participer activement au PACE et à d'autres outils d'échange entre pairs de l'UE en hiérarchisant et en coordonnant les besoins, en accueillant les échanges et en fournissant un retour d'information sur les moyens d'améliorer la situation. Ils peuvent élargir leur participation aux échanges en promouvant la formation en langues étrangères de leurs fonctionnaires.

## **2. Coopération en matière de formation et de renforcement des capacités**

La reconversion et le perfectionnement professionnels sont des tâches très lourdes dans les administrations publiques, compte tenu du nombre d'agents dans les administrations centrales, régionales et locales de l'ensemble des États membres, estimé à 9 millions, et du nombre de personnes employées dans le secteur public à l'échelle de l'UE, qui s'élève à 41 millions<sup>48</sup>. Les instituts, écoles d'administration publique ou établissements de formation spécialisés nationaux jouent un rôle clé, dans la plupart des États membres, dans le développement des compétences et des capacités des fonctionnaires en vue d'une meilleure gestion des politiques publiques. La formation et le renforcement des capacités sont souvent mis à mal par la combinaison de plusieurs facteurs tels qu'une forte concurrence pour obtenir des financements, une charge de travail élevée et le manque de possibilités de formation. En outre, compte tenu de la grande diversité de nouveaux thèmes, il est difficile de couvrir tous les aspects au niveau national. Une coopération renforcée entre les autorités nationales et la Commission permet de relever certains de ces défis et d'avoir des échanges actifs avec les partenaires internationaux sur les bonnes pratiques.

### **Le programme de formation douanière de l'UE – Développer ensemble les compétences en matière de gestion douanière**

Dans le cadre du programme de formation douanière, la Commission et les États membres reconnaissent les centres d'expertise en matière de formation sur des sujets douaniers spécifiques dans le cadre d'un accord de partenariat. Chaque année, l'État membre ou les États membres concernés proposent une formation à d'autres États membres, se tiennent informés du sujet et travaillent avec des formateurs et des services de formation d'autres États membres. Depuis 2014, environ 1 000 agents des douanes ont bénéficié d'une formation et quelque 130 activités d'apprentissage communes ont été organisées.

La promotion de l'apprentissage en ligne sur les questions liées à l'administration publique permettra l'accès direct de tous les fonctionnaires de l'ensemble des États membres et facilitera

---

<sup>48</sup> Le nombre d'agents de l'administration publique aux niveaux central, régional et local est estimé sur la base de rapports nationaux. Ce nombre ne repose pas sur une méthodologie harmonisée concernant le champ d'action de l'administration publique. La taille des effectifs du secteur public est calculée au moyen des données d'Eurostat provenant de l'enquête sur les forces de travail de l'UE (2022).

également l'apprentissage à son propre rythme. Le domaine couvert par les cours et le matériel de formation pourrait être considérablement étendu grâce à la traduction dans les langues de l'UE, ce qui permettrait un accès plus large pour les petites administrations.

La Commission a déjà développé des possibilités de formation en ligne, par exemple en ce qui concerne l'interopérabilité, la transformation numérique, l'entrepreneuriat, les compétences financières et en matière de durabilité, les réseaux d'apprentissage<sup>49</sup> et les communautés de pratique<sup>50</sup>.

### *La Commission:*

- mettra en place un **réseau de centres d'excellence** pour l'organisation de formations thématiques à l'intention des fonctionnaires de l'ensemble de l'UE. Le réseau créera un catalogue commun de formations et facilitera l'offre de formation aux fonctionnaires, par l'intermédiaire des centres d'excellence installés dans les États membres, sur des sujets spécifiques, tels que les douanes, l'état de droit, la prévention de la corruption et l'intégrité, la transition écologique, les marchés publics innovants, l'utilisation de données scientifiques dans l'élaboration des politiques ou l'IA. Ce modèle contribuera à fournir un catalogue plus large de formations de qualité aux administrations publiques de l'ensemble de l'UE et à assurer la viabilité financière de la formation tout en améliorant l'efficacité des investissements. Dans ce contexte, la Commission continuera d'aider les organismes nationaux de formation à développer leur **capacité à évaluer les besoins de formation et à renforcer leurs politiques de formation** pour les fonctionnaires [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- mettra en place un **programme européen de formation au leadership dans l'administration publique axé sur l'encadrement supérieur** des administrations publiques des États membres. Une approche à l'échelle de l'UE comprenant la conception de programmes d'études communs, des exercices d'apprentissage mutuel et le partage de bonnes pratiques permettra aux membres de l'encadrement d'être mieux préparés à la complexité du leadership dans la fonction publique, d'autant plus qu'ils ont un rôle essentiel à jouer pour faire avancer et mettre en œuvre des réformes dans l'administration publique, tirer parti des talents et stimuler l'innovation [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- développera une **section consacrée à l'administration publique sur la plateforme EU Academy**<sup>51</sup>, proposant des cours et des programmes de formation spécifiques, allant de cours et programmes horizontaux, portant notamment sur l'élaboration des politiques, les méthodes de co-création et de délibération pour associer les citoyens à la planification, l'état de droit, la prévention de la corruption et l'intégrité, et la gestion de projets, à des cours et programmes plus spécialisés, concernant par exemple la gestion de la transition écologique, l'interopérabilité ou la gestion des cybermenaces. Les cours d'apprentissage en ligne pourraient être complétés par des documents d'orientation et de formation existants sur des sujets liés à l'UE, élaborés par la Commission, et contenir des liens vers des sources nationales et internationales [à partir du 2<sup>e</sup> trimestre 2024].

---

<sup>49</sup> Tels que le [réseau européen de connaissance en protection civile](#).

<sup>50</sup> Telles que la [plateforme de la communauté des acheteurs publics](#).

<sup>51</sup> [EU Academy](#).

Le recours plus large aux possibilités de formation pourrait être complété par les États membres au moyen de ressources consacrées au perfectionnement professionnel et au renforcement des capacités dans le cadre de la politique de cohésion.

### **3. Coopération en matière de capacités administratives aux niveaux régional et local**

Les administrations publiques régionales et locales sont les acteurs les plus proches des citoyens et jouent un rôle essentiel dans la fourniture de services de proximité. Elles assurent la mise en œuvre de 70 % de l'ensemble de la législation de l'UE, 90 % des politiques d'adaptation au changement climatique et 65 % des objectifs de développement durable<sup>52</sup>. Elles stimulent le programme d'innovation publique, planifient et mettent en œuvre des investissements au moyen de fonds de l'UE en appliquant des solutions territorialisées, et jouent un rôle de premier plan dans la lutte contre les effets du changement climatique, la protection civile et la cohésion sociale. Elles sont également au plus près des besoins et préoccupations au niveau local en ce qui concerne la protection de l'environnement, le logement, la mobilité, la culture et l'éducation<sup>53</sup>.

Les administrations publiques régionales et locales connaissent la plupart des défis auxquels sont confrontées les administrations publiques centrales, mais ont également leurs propres spécificités. La plupart des administrations locales sont relativement petites, sont souvent sous-financées et manquent d'experts<sup>54</sup>. Un champ de responsabilités étendu nécessite un contact direct avec les citoyens. La mobilité professionnelle et l'accès à la formation et aux connaissances sont généralement assez limités, les carrières ont tendance à être plus longues et le réservoir de compétences dépend du niveau global de développement et d'activité économique locaux. Compte tenu de ces limites, ainsi que des contextes socio-économiques et géographiques différents, les administrations régionales et locales ont besoin d'un soutien spécifique pour élaborer des politiques adaptées aux spécificités locales et développer des stratégies à l'échelle territoriale appropriée pour traiter de questions complexes telles que l'interaction entre zones urbaines et zones rurales, l'octroi de permis, les marchés publics écologiques, l'innovation et d'autres éléments déterminants d'un développement local équilibré. La faiblesse des capacités des administrations publiques des États membres aux niveaux régional et local peut également entraver l'utilisation efficace des fonds disponibles, dont ceux mis à disposition dans le cadre de la politique de cohésion.

#### ***La Commission:***

- continuera d'**étendre l'accès des entités régionales et locales à l'instrument d'appui technique**, en fonction de la demande, notamment au moyen d'initiatives telles que

---

<sup>52</sup> Résolution du Comité européen des régions - [Le pacte vert en partenariat avec les collectivités locales et régionales \(2020/C 79/01\)](#).

<sup>53</sup> Les dépenses des collectivités locales de l'UE dans ces secteurs en 2021 représentaient respectivement 71 % (protection de l'environnement), 70 % (logement et équipements collectifs), 53 % (loisirs, culture et culte) et 36 % (éducation) des dépenses totales des administrations publiques.

<sup>54</sup> 69 % des municipalités ont déclaré souffrir d'un manque d'experts possédant des compétences en matière d'évaluation environnementale et climatique et de personnel doté d'une expertise sur le plan de la technique et de l'ingénierie. [EIB Municipalities Survey 2022-2023](#)

l'initiative phare de l'instrument d'appui technique visant à surmonter les obstacles au développement régional<sup>55</sup> [à partir du 4<sup>e</sup> trimestre 2023];

- organisera une **journée annuelle de l'administration publique locale** dans le cadre de la Semaine européenne des régions et des villes, organisée conjointement par la Commission. Cet événement donnera aux administrations régionales et locales l'occasion de discuter des défis spécifiques auxquels elles sont confrontées en matière de gouvernance. Le Comité des régions et les organisations faîtières d'administrations régionales et locales de l'UE participeront aux discussions et à l'apprentissage mutuel. Cet événement permettra de recenser les moyens concrets et pratiques à mettre en œuvre par la Commission pour soutenir les administrations régionales et locales dans leurs efforts de modernisation et le renforcement de leurs capacités. En outre, la Commission étudiera d'autres moyens de faciliter la création de consortiums et de partenariats entre autorités locales qui pourraient mettre en commun les compétences nécessaires pour gérer des projets à grande échelle [à partir du 3<sup>e</sup> trimestre 2024];
- approfondira ses recherches sur les limites et le potentiel de la capacité administrative des administrations régionales et locales et réalisera des **études et des enquêtes ciblées**, qui serviront de base aux prochaines éditions du rapport sur la cohésion [à partir du 3<sup>e</sup> trimestre 2024].

#### 4. Outils de gestion des ressources humaines dans l'administration publique

Pour garantir une capacité et un professionnalisme stables, les administrations publiques doivent anticiper le développement à long terme de leur main-d'œuvre et les compétences dont elles auront besoin. Toutefois, la planification de la main-d'œuvre, l'analyse systématique des données RH et l'anticipation des profils d'emploi demeurent relativement limitées. Un catalogue de référence de cadres de compétences, le «passeport des compétences de base», aiderait à répondre à ces besoins et à améliorer les approches en matière de recrutement et d'évolution de carrière.

Le «passeport» reposera sur les cadres de compétences européens et nationaux existants<sup>56</sup>, tels que ceux relatifs à l'élaboration des politiques, à la gestion de fonds, aux marchés publics, à la fiscalité, aux douanes, à l'interopérabilité du secteur public et à la gestion de projets. Il sera étendu à de nouveaux domaines<sup>57</sup> tels que les compétences numériques, les compétences entrepreneuriales, les compétences de direction, la gestion d'investissements ainsi que l'innovation.

##### **Le modèle de compétences en matière d'«élaboration de politiques innovantes»**

Ce cadre de compétences a été élaboré par la Commission et couvre les compétences transversales pertinentes pour les décideurs politiques tout au long du cycle d'élaboration des politiques. Il définit une perspective tournée vers l'avenir pour les différentes fonctions entrant dans l'élaboration des politiques. Trente-six compétences sont divisées en 7 groupes: fournir des conseils au niveau politique, innover,

<sup>55</sup> [TSI 2024 flagship- Overcoming barriers to regional development](#).

<sup>56</sup> Dans l'ordre: [les cadres de compétences pour les décideurs politiques et les chercheurs](#), [le référentiel de compétences de l'UE pour la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion](#), [le cadre européen de compétences destiné aux acheteurs publics](#), [le référentiel européen de compétences pour les administrations fiscales](#), [le référentiel européen des compétences des métiers de la douane](#), [l'interopérabilité du secteur public](#), et [la méthodologie de gestion de projets](#).

<sup>57</sup> Compte tenu du [cadre de compétences numériques pour les citoyens](#), du [cadre européen des compétences entrepreneuriales](#) et du [cadre européen des compétences en matière de durabilité](#).

travailler avec des preuves, être préparé pour l'avenir, dialoguer avec les citoyens et les parties prenantes, collaborer et communiquer. Ce cadre complète le cadre ciblant les chercheurs («la science au service des politiques»), dont les compétences sont divisées en 5 pôles: comprendre les politiques, participer à l'élaboration des politiques, communiquer, dialoguer avec les citoyens et les parties prenantes et collaborer.

Sur la base des cadres existants, la Commission a mis au point plusieurs outils pour évaluer les compétences nécessaires dans différents domaines et étudiera la nécessité pour les États membres de disposer d'outils similaires.

En outre, les administrations publiques ont besoin de données et d'informations thématiques pour en savoir davantage sur leurs besoins en formation et sur le développement des compétences. Les données comparatives sur l'administration publique restent relativement limitées.

### ***La Commission:***

- élaborera un «**passport des compétences de base**» applicable aux emplois et aux fonctions dans les administrations publiques, y compris les compétences de direction. Le «passport» aidera les administrations publiques à concevoir des politiques modernes et de pointe visant à développer leurs ressources humaines, à se préparer aux futurs besoins en compétences et à faciliter la mobilité des fonctionnaires au sein de l'Union [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- aidera les États membres à **moderniser leurs politiques en matière de ressources humaines**, en fournissant des orientations et en pilotant le transfert de cadres de compétences et d'outils RH (par exemple pour recenser les déficits de compétences au sein de leur personnel) dans leur contexte organisationnel [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- mettra à jour et étoffera la **boîte à outils sur la qualité de l'administration publique**<sup>58</sup> afin d'orienter la modernisation des administrations publiques [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- élaborera des **méthodologies pour les indicateurs pertinents de l'administration publique**, contribuera à améliorer les outils existants pour la production de données, **mènera des études à l'échelle de l'UE** sur des sujets pertinents, tels que l'attractivité de l'administration publique, les effets des changements démographiques et l'avenir des emplois dans l'administration publique. Elle promouvra sur un **portail de l'administration publique** un large éventail de données et d'informations affichant l'état d'avancement et les performances des administrations publiques dans l'ensemble de l'Union [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024].

## **Pilier 2: capacité pour la décennie numérique de l'Europe**

**La décennie numérique de l'Europe fixe les objectifs, à atteindre d'ici 2030, consistant à rendre accessibles 100 % des services publics essentiels en ligne aux citoyens et aux entreprises** et à donner à toutes les personnes un accès à leurs dossiers médicaux en ligne et à un moyen sécurisé d'identification électronique (eID) reconnu dans l'ensemble de l'UE, tout en tenant compte des besoins des personnes qui n'ont pas pleinement accès aux services numériques ou dont les capacités sont limitées. La numérisation des procédures administratives, le lancement des

---

<sup>58</sup> [Boîte à outils sur la qualité de l'administration publique \(édition 2017\)](#).

préparations techniques pour la mise à disposition de portefeuilles européens d'identité numérique d'ici à 2026, la multiplication des échanges automatisés de justificatifs et d'informations<sup>59</sup> pour fournir des services publics numériques centrés sur l'utilisateur et l'amélioration des compétences numériques du personnel sont des conditions préalables importantes pour que les administrations puissent atteindre ces objectifs. Les administrations publiques peuvent générer des gains d'efficacité d'un montant compris entre 439 millions et 1,3 milliard d'euros par an en augmentant de 80 % l'utilisation des services publics numériques d'ici à 2030<sup>60</sup>. L'amélioration de l'interopérabilité transfrontière des services publics numériques pourrait générer des gains d'efficacité s'élevant jusqu'à 6,3 millions d'euros pour les citoyens et entre 5,7 et 19,2 milliards d'euros pour les entreprises<sup>61</sup>. Les objectifs de la décennie numérique orientent les administrations publiques dans le cadre de leur propre transformation numérique et soutiennent leur adaptation aux évolutions technologiques.

**L'évolution rapide des technologies numériques et leur utilisation nécessitent une adaptation active du cadre juridique<sup>62</sup>**, de l'utilisation d'outils numériques à la disponibilité, à l'échange et à l'interopérabilité des données, en passant par l'utilisation éthique de l'IA et d'autres technologies numériques. Outre le perfectionnement et la reconversion numériques, les administrations publiques doivent se convertir à l'interopérabilité, tirer parti de la disponibilité accrue de données importantes, numériser les procédures administratives et devenir prêtes pour l'IA. Elles devraient également renforcer leur coopération en matière de gouvernance numérique dans l'UE afin de partager et d'élaborer conjointement des solutions, d'éviter la fragmentation, de mettre en commun les ressources de traitement des données et d'améliorer le partage des données. Cela réduirait la fracture numérique en rendant les services publics plus accessibles et plus inclusifs.

Les actions relevant de ce pilier seront principalement mises en œuvre au moyen de l'instrument d'appui technique et d'autres mécanismes de financement de l'UE, tels que le programme pour une Europe numérique, le programme pour le marché unique et le volet numérique du mécanisme pour l'interconnexion en Europe.

## **5. Une administration publique numérique à l'épreuve du temps**

Les administrations publiques doivent adopter les technologies numériques tout en modifiant leur mode de fonctionnement. Elles sont censées fournir des services de manière fluide et conviviale aux personnes, aux entreprises et à leur propre personnel. Cela implique souvent une profonde transformation (numérique) afin de repenser les processus actuels ou de modifier les politiques, de

---

<sup>59</sup> [Règlement d'exécution \(UE\) 2022/1463 de la Commission établissant les spécifications techniques et opérationnelles du système technique pour l'échange transfrontière automatisé de justificatifs et l'application du principe «une fois pour toutes».](#)

<sup>60</sup> Voir note de bas de page n° 16 (Rapport sur le coût du manque d'efficacité des performances dans l'administration publique).

<sup>61</sup> Commission européenne, SWD(2022) 721, [Rapport d'analyse d'impact pour la proposition de règlement pour une Europe interopérable.](#)

<sup>62</sup> Le cadre réglementaire relatif au numérique comprend la proposition de [règlement sur les données](#), la [directive sur les données ouvertes](#) et le [règlement d'exécution établissant une liste d'ensembles de données de forte valeur](#) y afférent, le [règlement sur la gouvernance des données](#), la proposition de [législation sur l'intelligence artificielle](#), la proposition de [règlement pour une Europe interopérable](#), le [règlement sur les marchés numériques](#), et le [règlement sur les services numériques](#).

simplifier la vie quotidienne des citoyens et d'améliorer l'environnement des entreprises en réduisant la bureaucratie.

Au moyen de l'application de la législation numérique de l'UE, les administrations publiques peuvent collaborer plus efficacement, aligner leurs efforts sur les objectifs à l'échelle de l'Union et mettre en place des infrastructures et des services numériques et de données plus résilients et durables. La législation de l'UE fournit le cadre d'un échange de données et d'une interopérabilité efficaces et sûrs entre les administrations publiques. Un mécanisme de coopération structuré entre les bureaux des États membres chargés de la transformation numérique, généralement les directeurs des services d'information, est essentiel pour l'interopérabilité du secteur public de l'UE. Cela facilite les projets d'innovation communs, permet la réutilisation des technologies testées et réduit les coûts et les risques d'investissement, ce qui rend possible un déploiement plus rapide et plus sûr des services publics numériques connectés<sup>63</sup>. En outre, la directive SRI 2<sup>64</sup> impose aux administrations publiques de prendre des mesures de cybersécurité appropriées et proportionnées et d'assurer la fourniture sécurisée de leurs services. En 2023, 30 millions d'euros ont été alloués au programme pour une Europe numérique afin de soutenir la mise en œuvre de la législation de l'UE sur la cybersécurité et des stratégies nationales de cybersécurité.

La Commission surveille l'incidence de la transformation numérique sur la gouvernance publique dans l'ensemble de l'UE en recueillant et en analysant des données, issues de mécanismes de suivi existants ou émergents<sup>65</sup>, et en partageant les conclusions et les recommandations. Elle étudie également les retombées, les risques et les possibilités de l'IA et des technologies émergentes pour les administrations publiques<sup>66</sup>.

L'instrument d'appui technique a déjà soutenu 180 réformes en matière de transformation numérique dans les États membres afin d'élaborer des stratégies pour l'adoption de nouvelles technologies numériques, de renforcer la gouvernance numérique, de créer des prototypes ou de tester de nouvelles solutions. En parallèle, les plans pour la reprise et la résilience (PRR) soutiennent la transformation numérique des administrations publiques, en consacrant 37 % des dépenses numériques, soit 53 milliards d'euros, aux services publics numériques et à l'administration en ligne. Les réformes visent à introduire ou à améliorer des solutions d'administration en ligne, telles que le déploiement de l'identification électronique, à garantir l'interopérabilité des plateformes publiques numériques et à améliorer la collecte et la gestion des données. Les investissements visent à intégrer les technologies de pointe dans les processus administratifs ainsi qu'à renforcer la cybersécurité. Les investissements prévus dans le cadre de la politique de cohésion 2021-2027 en faveur de la transition numérique s'élèvent à plus de

---

<sup>63</sup> Commission européenne, COM(2022) 710 final, [Le renforcement de la politique sur l'interopérabilité du secteur public](#).

<sup>64</sup> [Directive \(UE\) 2022/2555 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 concernant des mesures destinées à assurer un niveau élevé commun de cybersécurité dans l'ensemble de l'Union](#).

<sup>65</sup> À la suite des travaux récents sur le suivi de l'interopérabilité et de la transformation numérique et sur l'identification des possibilités de rationalisation du suivi européen des politiques numériques effectués par le Centre commun de recherche de la Commission européenne.

<sup>66</sup> Commission européenne, Centre commun de recherche, [AI Watch. European landscape on the use of Artificial Intelligence by the Public Sector \(Panorama européen de l'utilisation de l'intelligence artificielle par le secteur public\)](#), [European Landscape on the Use of Blockchain Technology by the Public Sector \(Panorama européen de l'utilisation des technologies des chaînes de blocs par le secteur public\)](#) et [Next generation virtual worlds: opportunities, challenges, and policy implications \(Mondes virtuels de demain: possibilités, défis et implications politiques\)](#).

39 milliards d'euros, dont 11,2 milliards d'euros sont prévus pour les services numériques et la transition numérique des entreprises et des administrations publiques.

La Commission soutient également la coopération «GovTech» entre les acteurs des secteurs public et privé, qui stimule l'innovation dans le secteur public et aide à rendre les services publics plus accessibles, inclusifs et efficaces. Un pôle de connaissances et un espace virtuel présentant des expériences favorisent l'adoption de technologies émergentes dans le secteur public (Public Sector Tech Watch)<sup>67</sup>, telles que les mondes virtuels et le Web 4.0. La Commission cofinance les installations d'expérimentation et d'essai en IA pour les villes et communautés intelligentes au moyen d'un projet d'une durée de cinq ans et d'un montant de 40 millions d'euros axé sur le climat, l'environnement, la mobilité et d'autres infrastructures locales.

De meilleures synergies peuvent être établies entre l'apport d'un soutien technique et les actions en cours pour la mise en œuvre de la décennie numérique. À cette fin, la Commission continuera de partager les bonnes pratiques et de promouvoir activement le pilotage et l'adoption opérationnelle, dans le cadre de l'instrument d'appui technique, de modèles et de prototypes élaborés dans le cadre de divers autres programmes de l'UE (notamment «Horizon 2020» et «Horizon Europe», le «programme pour une Europe numérique» et «Justice»).

#### ***La Commission:***

- aidera les administrations publiques à **mettre en œuvre la législation sur le numérique et sur les données**, à **les préparer davantage à l'intégration des technologies de l'IA dans leurs activités d'une manière sûre et fiable**, à **superviser les technologies de l'IA**, à renforcer la cybersécurité ainsi qu'à élaborer et à mettre en œuvre des politiques publiques, y compris pour favoriser la convergence des pratiques en matière de marchés publics [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- promouvra **l'utilisation durable et efficace, par les administrations publiques, des technologies émergentes**, par exemple en élaborant des normes ouvertes ou en soutenant les services publics transfrontières qui utilisent des technologies décentralisées telles que les technologies des registres distribués (par exemple les technologies des chaînes de blocs) [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024].

Les États membres sont encouragés à exploiter les possibilités existantes et à venir pour accroître leur préparation au numérique, y compris en ayant recours à un soutien technique et en participant à des communautés de pratique. Ils sont également encouragés à promouvoir ces possibilités au sein de leurs administrations et à soutenir l'intégration sécurisée de l'IA et d'autres technologies numériques dans leurs activités. En particulier, la plateforme d'IA à la demande soutiendra l'adoption de technologies d'IA fiables, éthiques et transparentes par l'industrie et le secteur public. En outre, ils peuvent participer activement aux consortiums existants et à venir pour les infrastructures numériques européennes en ce qui concerne les tendances et programmes émergents, tels que les mondes virtuels, les technologies du langage et les CitiVerses.

## **6. Cadres, lignes directrices et outils pour la transformation numérique**

---

<sup>67</sup> Voir [JoinUp](#).

L'UE vise à rendre les services accessibles à tous sans discrimination, conformément aux valeurs et principes convenus dans le domaine du numérique<sup>68</sup>, tels que les principes «une fois pour toutes» et de conception centrée sur l'humain. Le renforcement de l'interopérabilité est essentiel à cet égard, car il permet une harmonisation juridique, organisationnelle, sémantique et technique pour l'échange transfrontière de données, comme le recommande le cadre d'interopérabilité européen. L'interopérabilité est également essentielle pour éliminer les obstacles au marché unique et fournir des services publics numériques interconnectés. Des solutions interopérables spécifiques ont été mises au point dans divers domaines<sup>69</sup>, tels que les douanes, les marchés publics ou la législation<sup>70</sup>. En outre, la Commission a proposé des actions spécifiques pour améliorer la coordination des systèmes de sécurité sociale au moyen d'une numérisation accrue<sup>71</sup>. Par le biais de sa participation au mouvement Living-in.EU, la Commission encourage les villes et les populations à élaborer, d'un commun accord, des solutions numériques interopérables afin de fournir des services plus informés, innovants et de qualité aux citoyens et aux entreprises.

Les efforts en faveur de l'interopérabilité sont multiples et comprennent l'interconnexion des infrastructures pertinentes, telles que les infrastructures en nuage, le futur cadre juridique relatif à l'identité numérique, la mise en place de spécifications communes pour les portefeuilles européens d'identité numérique, ainsi que les espaces de données pour l'administration publique<sup>72</sup>.

#### **Le système technique «une fois pour toutes»**

Le règlement sur le portail numérique unique<sup>73</sup> fixe le cadre juridique pour la création d'espaces européens communs des données permettant aux administrations publiques de partager des informations de manière fiable. D'ici décembre 2023, la Commission et les États membres mettront en place un espace de données d'administration à administration connu sous le nom de système technique «une fois pour toutes». Celui-ci accélérera et facilitera considérablement les procédures administratives transfrontières concernant le partage des données et des documents couverts par le portail numérique unique. Il sera ainsi plus facile pour les personnes d'étudier, de déménager de travailler et de prendre leur retraite, et les entreprises pourront plus facilement faire des affaires dans l'ensemble de l'UE. Le système mettra en relation les autorités publiques de toute l'UE afin qu'elles puissent échanger les documents officiels et les données nécessaires à ces procédures administratives à la demande des citoyens ou des entreprises.

#### **La Commission:**

- soutiendra la fourniture de **services administratifs en ligne pleinement accessibles** en utilisant le portail numérique unique, l'initiative d'administration en ligne visant à numériser l'administration publique et l'échange automatisé de justificatifs géré par le système technique «une fois pour toutes» ainsi que la vérification de l'authenticité des

<sup>68</sup> [Déclaration de Berlin sur la société numérique et l'administration numérique basée sur des valeurs.](#)

<sup>69</sup> [Plateforme Joinup.](#)

<sup>70</sup> L'[environnement de guichet unique de l'UE pour les douanes](#) rationalise l'échange électronique de documents et d'informations requis pour le processus de dédouanement des marchandises; l'[espace de données sur les marchés publics](#) offre une vue d'ensemble plus complète des marchés publics dans l'UE; des schémas d'identification tels que les identifiants de législation et de jurisprudence de l'Union pour les échanges transfrontières dans le domaine juridique.

<sup>71</sup> Commission européenne, COM(2023) 501 final, [La numérisation dans le domaine de la coordination de la sécurité sociale: faciliter la libre circulation au sein du marché unique.](#)

<sup>72</sup> Commission européenne, SWD(2022) 45 final, [Common European Data Spaces](#) (Les espaces européens communs des données).

<sup>73</sup> [Règlement \(UE\) 2018/1724 établissant un portail numérique unique pour donner accès à des informations, à des procédures et à des services d'assistance et de résolution de problèmes, et modifiant le règlement \(UE\) n° 1024/2012.](#)

justificatifs au moyen du système d'information du marché intérieur<sup>74</sup>. Elle continuera de faciliter l'interopérabilité des espaces européens communs des données et de promouvoir encore davantage l'échange électronique d'informations entre les administrations publiques par-delà les frontières, grâce au système d'information du marché intérieur et à l'échange électronique d'informations sur la sécurité sociale [à partir du 4<sup>e</sup> trimestre 2023];

- mettra au point des outils permettant **d'accroître l'interopérabilité** et de **fournir des services de manière fluide**. Elle pourra notamment créer un centre de soutien pour une Europe interopérable, qui aidera les administrations publiques à mettre en place des évaluations de l'interopérabilité et à promouvoir le cadre d'interopérabilité européen, ainsi que sa spécialisation, comme celui pour les villes et communautés intelligentes [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- publiera une **vue d'ensemble des possibilités de financement** pour la transformation numérique des administrations publiques et des synergies entre elles [à partir du 4<sup>e</sup> trimestre 2024];
- soutiendra la **fédération des capacités d'informatique en nuage au sein de toutes les administrations publiques** afin de stimuler leurs bases technologiques et d'accroître la quantité de services publics fournis<sup>75</sup>. Pour ce faire, la Commission achètera une plateforme de logiciels médiateurs intelligents à source ouverte, publiera des orientations sur les marchés publics de services en nuage et favorisera l'interconnexion et l'interopérabilité des services d'informatique en nuage de l'administration publique [à partir du 4<sup>e</sup> trimestre 2024].

Les États membres sont encouragés à exploiter les possibilités qui s'offrent à eux pour soutenir leur transformation numérique, telles que l'instrument d'appui technique et d'autres mécanismes de financement de l'UE, ainsi que des formations et des outils ciblés. Ils peuvent participer activement aux efforts de la Commission visant à faciliter l'échange électronique transfrontière de données entre administrations publiques et à améliorer leur interopérabilité. Ils peuvent également tirer profit de l'aide de la Commission pour numériser leurs systèmes de justice au moyen de la législation, de financements, du développement d'outils informatiques et de la promotion d'instruments nationaux de coordination et de suivi.

### **Pilier 3: capacité à diriger la transition écologique**

**L'UE s'est engagée à parvenir à la neutralité climatique d'ici 2050 et à stimuler l'utilisation efficace des ressources tout en garantissant la justice sociale et l'inclusion.** La décarbonation rapide de la production d'électricité et de la consommation d'énergie est une première étape cruciale, qui doit être complétée par des changements plus profonds dans des secteurs tels que la construction, les transports, le commerce, l'agriculture, la gestion des déchets et de l'eau. Les villes sont essentielles pour atteindre les objectifs climatiques, car elles représentent 70 à 80 % des émissions de gaz à effet de serre de l'UE et 80 % de la population de l'UE. Le changement

---

<sup>74</sup> À l'heure actuelle, le système prend en charge 95 procédures de coopération administrative dans 19 domaines d'action différents liés au marché unique.

<sup>75</sup> Annoncé dans la stratégie européenne pour les données et mentionné à nouveau dans la déclaration des 27 États membres sur la construction de l'informatique en nuage de la prochaine génération pour les entreprises et le secteur public dans l'UE.

climatique nécessite de renforcer la résilience des infrastructures ainsi que la capacité à faire face à des défis tels que les conditions météorologiques extrêmes, les catastrophes naturelles fréquentes et les pénuries d'eau. Ces phénomènes devraient avoir des conséquences nocives sur la biodiversité, avec des effets considérables sur l'environnement et, par ricochet, sur la production alimentaire et les puits de carbone.

**Les administrations publiques ont un rôle essentiel à jouer dans la définition des conditions permettant aux économies et aux sociétés d'atteindre les objectifs ambitieux en matière de climat et d'énergie à l'horizon 2030 et devraient montrer l'exemple.** Elles doivent inclure la transition écologique dans tous les domaines d'action et tous les niveaux de gouvernance, sur la base d'une planification intégrée, de solides évaluations et analyses d'impact, ainsi que de vastes consultations pour veiller à ce que nul ne soit laissé pour compte. Elles doivent adapter les finances publiques pour soutenir la transition écologique et l'équité sociale au moyen de politiques fiscales adéquates, de marchés publics écologiques, d'une finance durable et d'investissements qui respectent le principe consistant à «ne pas causer de préjudice important». Elles devraient promouvoir l'intégration systématique de mesures visant à soutenir des écosystèmes sains, des infrastructures vertes et des solutions fondées sur la nature dans les décisions publiques et privées. Elles doivent garantir des capacités adéquates en matière de réformes et d'investissements verts à tous les niveaux de l'administration<sup>76</sup>.

Les actions relevant de ce pilier seront mises en œuvre principalement par l'intermédiaire de l'instrument d'appui technique.

## 7. Façonner la transition verte

La Commission s'est toujours efforcée de mettre en place un cadre global pour parvenir à atténuer le changement climatique et à s'y adapter, à protéger l'environnement et à atteindre l'efficacité énergétique dans l'UE. Par exemple, la Commission, en collaboration avec l'Agence européenne pour l'environnement, fournit une assistance technique aux États membres en ce qui concerne les évaluations ex post des politiques et des mesures, ainsi que les déclarations des émissions et la surveillance de celles-ci. Elle soutient l'élaboration de plans nationaux en matière d'énergie et de climat et la création de stratégies à long terme. Elle soutient également la mise en œuvre de la transition juste, de la budgétisation verte et du principe consistant à «ne pas causer de préjudice important». Elle renforce la capacité à recenser et à partager les bonnes pratiques en matière de politiques et de mesures et à mettre en place des dialogues multiniveaux sur le climat et l'énergie<sup>77</sup>.

Les administrations publiques doivent veiller à la mise en œuvre effective de changements radicaux dans les systèmes énergétiques. En outre, compte tenu des menaces émergentes qui pèsent sur la sécurité et la résilience des infrastructures énergétiques critiques, elles ont besoin d'une capacité de réaction d'urgence adéquate. Pour ce faire, elles devraient améliorer leur coopération, notamment en améliorant le partage des connaissances et des bonnes pratiques, en facilitant l'analyse des interdépendances transsectorielles et transfrontières et en menant des exercices

---

<sup>76</sup> Plusieurs États membres ont, dans leur PRR, des mesures concernant la budgétisation verte, la fiscalité écologique et les marchés publics écologiques.

<sup>77</sup> [Plateforme européenne d'adaptation au changement climatique](#), [mission de l'UE: villes neutres pour le climat et intelligentes](#), initiative «[Convention des maires](#)», [plateformes de dialogue sur le climat et l'énergie](#).

d'essai<sup>78</sup>. Plus généralement, elles doivent intensifier les réformes dans les domaines de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables, de la mobilité, de l'économie circulaire, de la biodiversité et des solutions fondées sur la nature, de la gestion des déchets et de l'eau, de la qualité de l'air, des évaluations des risques climatiques et de l'élaboration de scénarios, de l'utilisation des terres et de la foresterie.

#### *La Commission:*

- aidera les États membres à **actualiser leurs stratégies et plans nationaux d'adaptation au changement climatique**, conformément aux lignes directrices<sup>79</sup>, ainsi qu'à s'acquitter de leurs nouvelles obligations, telles que celles découlant de la refonte de la directive relative à l'efficacité énergétique [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- promouvra la mise en œuvre du principe consistant à «ne pas causer de préjudice important», y compris **l'adoption d'orientations en matière de résilience au changement climatique et d'autres orientations pertinentes pour l'environnement**. Cela contribuera à renforcer les capacités et les outils nécessaires à la budgétisation publique verte, aux investissements publics verts et aux marchés publics écologiques (notamment par un recours accru à des approches reflétant les coûts et les avantages à long terme pour la société et l'environnement, y compris les valeurs du capital naturel et les critères d'efficacité énergétique) [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- promouvra **des outils et des méthodes d'évaluation des risques climatiques et de prévention des risques**, tels que les évaluations des risques par secteur ou par domaine d'action (l'évaluation nationale des risques en vue de la gestion des catastrophes dans le cadre du mécanisme de protection civile de l'Union, les évaluations des risques macrofinanciers) et les évaluations des risques locales (comme dans la boîte à outils «Climate-Adapt») [à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2024];
- aidera les États membres à renforcer leurs capacités de **planification, de conception et de mise en œuvre de mesures de restauration des écosystèmes et de solutions fondées sur la nature** en tant que mesures rentables et positives d'un point de vue écologique pour le maintien des services écosystémiques essentiels [à partir du 2<sup>e</sup> trimestre 2024];
- se servira de **l'examen de la mise en œuvre de la politique environnementale**<sup>80</sup> pour déterminer les causes profondes de l'inefficacité des États membres **dans leur mise en œuvre de la législation et des politiques environnementales** en vue de concevoir des mesures d'aide visant à améliorer la gouvernance environnementale [à partir du 2<sup>e</sup> trimestre 2025].

### **8. Promouvoir le verdissement des administrations publiques**

En plus de façonner la transition écologique, les administrations publiques, à tous les niveaux, devraient montrer l'exemple en adaptant leur propre gestion organisationnelle et en sensibilisant

---

<sup>78</sup> Les tests de résistance des entités exploitant des infrastructures critiques dans le secteur de l'énergie conformément à la recommandation 2023/C 20/01 du Conseil devraient être achevés d'ici la fin de l'année 2023.

<sup>79</sup> [Lignes directrices sur les stratégies et plans d'adaptation des États membres.](#)

<sup>80</sup> [Examen de la mise en œuvre de la politique environnementale.](#)

le personnel au verdissement<sup>81</sup>. Le verdissement des administrations publiques peut comprendre des pratiques d'utilisation durable des ressources et de gestion des actifs, y compris des bâtiments et des espaces de travail résilients face au changement climatique, des normes minimales de durée de vie pour l'utilisation des équipements informatiques et autres, le recyclage, les marchés publics écologiques, la réduction de leurs propres émissions de carbone et l'utilisation d'énergies renouvelables. La FRR et la politique de cohésion soutiennent largement la rénovation énergétique des bâtiments de l'administration publique et certains États membres ont inclus des mesures visant à verdir leurs flottes et à promouvoir des modes de travail flexibles pour les fonctionnaires dans leur PRR.

Dans le contexte du pacte vert pour l'Europe, le principe de primauté de l'efficacité énergétique<sup>82</sup> exige, par exemple, que des solutions en matière d'efficacité énergétique soient envisagées dans les décisions de planification, de politique et d'investissement dans les systèmes énergétiques et dans les secteurs non énergétiques. La directive relative à l'efficacité énergétique fixe des objectifs de réduction annuelle de la consommation d'énergie pour toutes les administrations publiques, de rénovation des bâtiments publics, ainsi que des exigences en matière d'efficacité énergétique et d'utilisation efficace des ressources dans les marchés publics.

En outre, les pratiques peuvent promouvoir le commerce équitable et l'alimentation durable, ainsi que la participation à des projets qui promeuvent la biodiversité et la durabilité dans des contextes urbains et non urbains. Elles peuvent aussi encourager les employés à adopter un comportement respectueux de l'environnement (par exemple lors des navettes domicile-lieu de travail ou des déplacements professionnels).

#### **Le système de management environnemental et d'audit de l'UE (EMAS)**

La Commission a mis en place ce système pour aider les organisations à améliorer leurs résultats obtenus en matière d'environnement en économisant de l'énergie et d'autres ressources, tout en mettant l'accent sur le respect de la législation et en encourageant la participation du personnel. Il leur fournit une méthode d'évaluation et de réduction de leurs impacts environnementaux, ainsi qu'un système de gouvernance avec une vérification indépendante par des tiers en vue d'une plus grande crédibilité. Dans toute l'Europe, 286 administrations publiques se sont déjà engagées à réduire leur empreinte environnementale et sont enregistrées dans le système.

#### ***La Commission:***

- élaborera de nouvelles **orientations sur l'utilisation du système de management environnemental et d'audit de l'UE**, afin d'accroître la réduction de l'empreinte environnementale des organisations et d'aider les administrations publiques à adopter ledit système [à partir du 4<sup>e</sup> trimestre 2023];
- promouvra et soutiendra les **méthodologies pour l'évaluation de l'empreinte carbone des organisations**. Elle facilitera également l'échange de bonnes pratiques en matière de transition écologique [à partir du 2<sup>e</sup> trimestre 2024];
- facilitera l'accès à **un soutien technique et des orientations pour la décarbonation et pour l'amélioration de la durabilité globale des bâtiments**, ainsi que pour un chauffage

<sup>81</sup> Commission européenne, C(2022) 2230 final, [Verdir la Commission](#).

<sup>82</sup> [Règlement \(UE\) 2018/1999 sur la gouvernance de l'union de l'énergie et de l'action pour le climat](#) et directive (UE) 2023/1791 du Parlement européen et du Conseil relative à l'efficacité énergétique.

efficace dans les administrations, en particulier au niveau local [à partir du 2<sup>e</sup> trimestre 2024].

## **La voie à suivre**

**Le ComPAct propose des actions à mettre en œuvre progressivement, principalement au moyen de l'instrument d'appui technique et d'autres mécanismes de financement de l'UE en vue de promouvoir le partage de connaissances entre les administrations publiques dans toute l'Europe et de faciliter l'adoption de principes qui sont au cœur de l'intégration européenne.** La Commission rendra compte de la mise en œuvre du ComPAct conformément aux obligations de déclaration relevant de l'instrument d'appui technique. Les enseignements tirés aideront la Commission à orienter encore mieux les outils de l'UE pour soutenir les administrations publiques à l'avenir.

**Les États membres peuvent participer au ComPAct à leur propre rythme et en fonction de leurs besoins et de leurs cadres institutionnels respectifs.** Ils peuvent choisir des actions parmi celles proposées par le ComPAct, qui sont fondées sur la demande. Les outils, les méthodologies, le soutien par les pairs, les expériences et les échanges de pratiques proposés aideront les administrations publiques à apprendre, à innover et à améliorer les pratiques et leurs performances.

**Le ComPAct apportera une valeur ajoutée et des améliorations aux autres formes de coopération existantes entre les États membres de l'UE,** telles que le réseau des administrations publiques européennes (EUPAN), le réseau de directeurs d'instituts et d'écoles d'administration publique (DISPA), ainsi que les échanges dans les enceintes internationales et entre les réseaux d'experts.

**Le ComPAct ne pourra déployer tout son potentiel qu'au moyen de l'engagement fort de tous les acteurs et parties prenantes de l'espace administratif européen.** Aux fins de la mise en œuvre du ComPAct, la Commission interagira avec les autorités des États membres qui gèrent le développement des administrations publiques à différents niveaux, les instituts qui dispensent des formations, d'autres entités, le cas échéant, ainsi qu'avec les parties prenantes telles que les partenaires sociaux, le monde universitaire et des experts. Cet engagement continu sera également fondamental pour recenser les thèmes pertinents et les actions futures pour lesquelles le soutien de l'UE aux administrations publiques peut apporter une valeur ajoutée. Le groupe d'experts de la Commission sur l'administration publique et la gouvernance restera une plateforme de dialogue essentielle. La Commission demeure déterminée à continuer de participer au dialogue politique lors des réunions ministérielles organisées sous les présidences de l'UE. La participation active des États membres et leur volonté accrue de partager leurs expériences en matière de réforme de l'administration publique, de tirer les enseignements d'autres expériences et d'en soutenir davantage seront décisives pour atteindre les objectifs et les ambitions du ComPAct.