



REPUBLIQUE HELLENIQUE
Présidence du Gouvernement

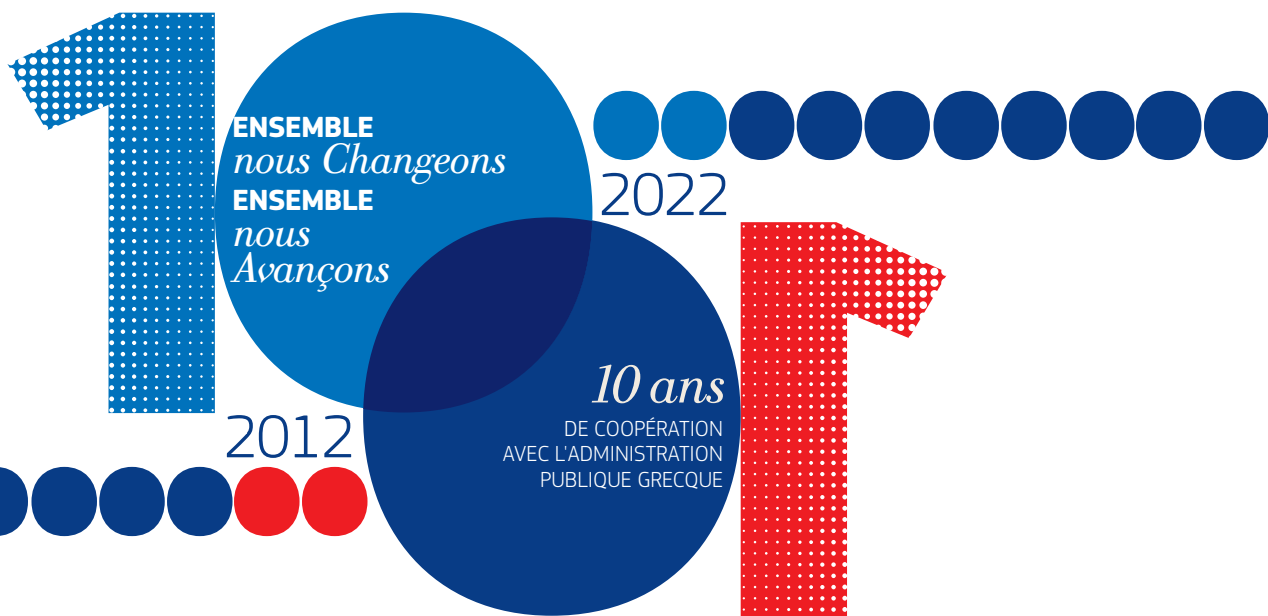


RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



FRANCE22
PRÉSIDENCE FRANÇAISE
DU CONSEIL DE L'UNION
EUROPÉENNE





REPUBLIQUE HELLENIQUE
Présidence du Gouvernement



Commission
européenne



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



FRANCE22

PRÉSIDENTE FRANÇAISE
DU CONSEIL DE L'UNION
EUROPÉENNE

Ensemble, nous Changeons - Ensemble, nous Avançons

*10 ans de coopération
avec l'administration Publique Grecque*



10 ANS DE COOPÉRATION AVEC L'ADMINISTRATION PUBLIQUE GRECQUE





Daniele Dotto

Directeur adjoint - DG REFORM
 Chef d'unité – Gouvernance et administration publique

Au cours des dix dernières années, la plupart des États membres de l'UE, confrontés à des événements inattendus, ont entrepris des réformes profondes, radicales et sans précédent pour faire face à ces événements et – plus important encore –, pour être mieux préparés à la gestion des crises futures.

La Grèce faisait partie de ces États membres et, comme ses pairs, elle a déployé une énergie et un engagement exceptionnels pour assurer la résilience de son économie et de sa population. Des réformes ont été conçues et mises en œuvre dans des domaines critiques allant du secteur agro-industriel au tourisme, de la gestion des finances publiques au marché du travail, de la santé aux transports, pour n'en citer que quelques-uns. Les autorités grecques ont concentré une grande partie de leurs efforts de réforme sur la modernisation de leur administration publique. Cet effort a porté sur l'organisation de l'État dans son ensemble et sur la manière dont son capital humain pouvait être valorisé. Les principales interventions ont eu lieu dans le domaine de l'organisation et de la coordination de l'État, dans les relations entre les niveaux central et local, dans le domaine des ressources humaines, dans le domaine de la gouvernance numérique et dans des domaines comme la justice et la gestion des finances publiques. Les efforts de modernisation globale sont désormais visibles : par exemple, grâce à la numérisation du pays, la Grèce a passé avec succès le « test de résistance Covid ».

Des centaines de fonctionnaires et d'experts de la Commission, de la France et d'autres États membres et organisations internationales, mais aussi d'agences nationales et d'entreprises privées, ont soutenu la Grèce dans sa démarche. L'intensité de cet effort que la Grèce, la Commission et la France ont déployé de manière coordonnée au cours de la période 2012-2022 est sans précédent et totalement innovante dans sa conception et son déploiement. Nous avons donc eu l'ambition de recueillir de courts témoignages des principaux acteurs présents sur le terrain au cours de cette décennie historique afin de leur permettre de partager leur souvenir et leur analyse des événements. C'est notre façon de reconnaître leur contribution à cet incroyable effort collectif de réforme et de les remercier pour le temps et l'énergie consacrés à la Grèce et à l'Europe.

Merci à toutes et tous; σας ευχαριστούμε πολύ; Thank you all !

10 ANS DE COOPÉRATION AVEC L'ADMINISTRATION PUBLIQUE GRECQUE





Elisa Ferreira

Commissaire à la cohésion et aux réformes

Au cours de ces dernières années, nous avons appris une leçon dramatique sur l'importance de l'administration publique. Nous l'avons vu lors de la Covid, où les administrations, y compris les administrations locales, ont dû gérer des mesures d'urgence en matière de santé publique et protéger l'économie, tout en maintenant les services publics essentiels. Nous l'avons vu aussi lors des inondations, des incendies et des tremblements de terre, où l'administration publique a joué un rôle de premier plan. Et aujourd'hui, nous le voyons encore dans le cadre de l'agression russe contre l'Ukraine, où les administrations publiques jouent un rôle clé pour accueillir les civils fuyant la guerre et faire face à l'impact économique de la guerre et aux prix élevés de l'énergie.

Mais dans les années à venir, le rôle des administrations publiques sera encore plus important. Elles fourniront de nouveaux services tout en maintenant la gamme complète des services classiques. Elles prendront la tête des investissements et des réformes axés sur l'avenir, qu'il s'agisse des énergies renouvelables, de la diversification économique ou de l'adaptation de l'éducation à l'avenir, tout en se numérisant et en se réformant. Dans un monde en mutation, elles continueront à faire avancer l'économie et la société, tout en préservant nos valeurs européennes communes.

Pour tout cela, les administrations publiques auront besoin de capacités institutionnelles et administratives. C'est pourquoi je suis encouragé par la modernisation sans précédent de l'administration publique grecque ces dix dernières années. En collaboration avec la DG REFORME, les autorités françaises et d'autres partenaires internationaux, vous avez réalisé 23 projets de réforme clés.

Ces projets ont été de grande envergure, impliquant 54 partenaires, des ministères nationaux aux autorités locales. Et ces réformes ont été vastes. Pour ne citer que quelques exemples :

- 8 projets de réforme dans le domaine de la transformation numérique de l'administration publique, évitant désormais aux citoyens et aux entreprises les longues files d'attente ou les visites sans rendez-vous. En juin 2022, 1200 services publics étaient disponibles en ligne.
- 3 projets de réforme dans les domaines de la gouvernance et de l'amélioration de la réglementation, contribuant à rendre les politiques plus factuelles et mieux coordonnées entre les ministères.
- 4 projets de réforme dans le domaine des finances publiques, notamment l'introduction de la budgétisation verte, la modernisation de l'administration fiscale et douanière et la création d'une académie des impôts et des douanes.

Nous savons que ce chemin a été difficile, mais nous sommes heureux de l'avoir parcouru avec vous et nous sommes impressionnés par le chemin parcouru. Je vous suis reconnaissant de la confiance et de l'étroite coopération que nous avons établies au fil des ans.

Nous resterons bien sûr disponibles pour soutenir les futures réformes que vous entreprendrez pour faire face aux nouveaux défis auxquels nous sommes confrontés. Toutefois, votre capacité administrative et votre état de préparation sont désormais bien différents, pour le meilleur. Je vous invite à partager l'expertise acquise au cours des dix dernières années, qui peut certainement profiter à d'autres en Europe. Ensemble, nous resterons toujours plus forts.



Bruno Le Maire

Ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique



Stanislas Guerini

Ministre de la Transformation et de la Fonction publique

Le soutien de la France aux réformes grecques

a commencé il y a 10 ans, au moment où la Grèce a fait appel à l'Union européenne pour l'aider à renforcer son appareil administratif. Un « protocole de partenariat » a été signé en 2015 entre les deux ministres des finances. De nombreux experts se sont depuis déplacés, et ont ainsi accompagné la modernisation de champs aussi variés que la coordination gouvernementale, les ressources humaines, le numérique, la fiscalité, les douanes, la comptabilité publique, les exportations, la numérisation de l'économie, la santé publique...

La France, depuis toujours amie de la Grèce, a accompagné cet appui européen par un soutien bilatéral notamment l'accueil d'inspecteurs grecs à l'Ecole nationale des finances publiques et désormais à l'Ecole des douanes, une coopération avec l'administration fiscale et douanière, et un partenariat entre le Centre national de l'administration publique et des collectivités locales (EKDDA) et l'Ecole nationale d'administration (ENA) - désormais Institut national du service public (INSP).

Dans un contexte où l'Union européenne est confrontée à de multiples défis, je suis convaincu que notre coopération doit se poursuivre et même s'amplifier dans de nouveaux domaines, comme, nous l'avons annoncé avec les ministres Staikouras et Georgiadis dans la déclaration d'intention signée en 2020 à Paris. Nous avons ainsi souhaité actualiser le Partenariat de 2015 en appelant à une coopération sur le changement climatique et l'environnement, l'énergie, le tourisme, l'agriculture, la finance verte et solidaire... Le plan de relance européen constitue à cet égard une formidable opportunité pour la Grèce.

Je souhaite donc longue vie à la coopération fructueuse entre nos deux pays pour accompagner la modernisation de l'administration et de l'économie grecques.

Je salue les 10 ans de la coopération Grèce-France-Union européenne pour les réformes.

Une première satisfaction est que l'expertise française apporte sa contribution à des réformes importantes, en faveur d'une administration efficace et moderne, plus simple, au service des citoyens, et qui valorise les agents.

Cette coopération a permis en outre de renforcer les liens historiques entre la France et la Grèce sur les questions d'administration publique. Ces liens entre agents publics homologues sont doublement bénéfiques. Ils bénéficient aux réformes grecques bien sûr, mais aussi aux administrations d'origine des experts, qui reviennent avec le témoignage des réussites comme des difficultés rencontrées. Il paraît important ainsi que la DG REFORM s'appuie pour partie sur des experts publics et participe ainsi de la proximité entre agents publics des 27 Etats-membres. Je souhaite que ces liens continuent à s'approfondir, notamment par le renforcement des échanges de fonctionnaires, sujet que nous avons porté dans le cadre du volet transformation et fonction publiques de la présidence française du Conseil de l'Union européenne.

Je souhaite plein succès aux réformes déjà décidées et aux coopérations en cours et confirme la disponibilité de l'administration française, elle-même engagée dans un processus d'amélioration permanente, pour coopérer avec nos collègues grecs.



Patrick Maisonnave

Ambassadeur de France en Grèce

Je me réjouis que la Commission européenne et le gouvernement grec organisent, avec la France, un événement qui célèbre les 10 ans de l'appui technique apporté par la France à la Grèce. Ce long et indispensable travail de réforme, mené avec le soutien de ses partenaires européens, contribue aujourd'hui, en Grèce, à une croissance économique retrouvée, à la stabilité, à un climat des affaires bonifié et, surtout, à une image internationale renouvelée.

Je suis bien entendu très reconnaissant à la Commission, au gouvernement grec et, plus largement, à l'ensemble des partenaires européens, de la confiance qui a ainsi été accordée à mon pays pour la mise en œuvre de cette assistance technique. Partenaire de toujours, la France s'est associée dès la fin 2011 à la Mission d'assistance pour la Grèce créée au sein de la Commission européenne, d'abord sur la réforme de l'administration publique au niveau central et l'administration fiscale et douanière, puis sur l'économie numérique et la transformation digitale, la sécurité civile, l'administration fiscale et douanière, la santé mais aussi l'économie solidaire, la gestion budgétaire, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique ou encore la réforme de la Cour des Comptes grecque.

Cet investissement technique de la France, toujours en lien avec les autorités grecques et le soutien de la Commission, a été renforcé par la signature d'un protocole franco-hellénique lors de la visite du Président HOLLANDE (octobre 2015), par l'ouverture d'un bureau permanent d'Expertise-France à Athènes, en 2016, et plus récemment par la signature d'un protocole portant sur l'appui de la Banque Publique d'Investissement (BPI France) à la création d'une banque de développement grecque, à l'occasion de la visite d'Emmanuel MACRON Président de la République, à Athènes, en septembre 2017.

Je tiens à exprimer ma gratitude à tous mes compatriotes qui, sous l'égide d'Expertise-France, ont apporté et continuent d'apporter leurs précieux conseils. Inscrite dans la durée, cette assistance technique est matérialisée par la désignation d'un haut-fonctionnaire en charge de la coordination de l'appui technique français à la Grèce. Ces dix ans de coopération marquent par ailleurs un volontarisme convergent de nos deux pays en matière de transformation de l'action publique, une raison supplémentaire de poursuivre nos échanges d'expertise, de savoir-faire et de bonnes pratiques dans un cadre européen et bilatéral.



Mario Nava

Directeur général, Direction générale de l'appui aux réformes structurelles (DG REFORM),
Commission européenne

La qualité de l'administration publique est cruciale pour le fonctionnement des États membres, pour le déploiement des politiques de l'Union européenne et pour la qualité de vie des citoyens européens. La Grèce était tournée vers l'avenir lorsqu'elle s'est lancée dans un ambitieux programme de réformes dans le domaine de l'administration publique en 2012. En coopération avec la Commission européenne et les partenaires français de la réforme, la Grèce a modernisé son administration publique et est devenue un chef de file en matière de numérisation de ses services publics. Cette initiative ambitieuse s'est avérée cruciale pour faire face aux répercussions de la crise du COVID-19 : la numérisation a renforcé la résilience des institutions grecques et leur a permis de gérer efficacement la crise.

L'expérience de la Grèce, qui a mené des réformes structurelles, a montré une fois de plus combien la qualité de l'administration publique est cruciale en temps de crise et au-delà. Les États membres doivent constamment optimiser leurs institutions afin de garantir la force et la résilience des économies nationales et une prospérité durable pour leurs citoyens. Des administrations publiques efficaces et modernes sont au cœur de toutes les autres réformes. C'est pourquoi l'administration publique et la gouvernance constituent une partie très importante de la Direction générale de l'appui aux réformes structurelles (DG REFORM) de la Commission européenne. La DG REFORM a été créée sur la base de l'expérience acquise en Grèce, par le biais du Service d'appui aux réformes structurelles ; elle couvre désormais tous les États membres, avec un bureau en Grèce et une présence locale en Croatie et en Roumanie. En fait, la Direction générale soutient les États membres, à leur demande, pour mener à bien les réformes en fournissant les conseils les plus personnalisés qui soient. Compte tenu de l'importance du dialogue entre les administrations publiques dans l'UE, nous avons créé le groupe d'experts sur l'administration publique et la gouvernance, une plateforme destinée à renforcer les synergies dans le domaine de l'administration publique.

Je suis convaincu que nos efforts conjoints pour réaliser des réformes concrètes seront encore plus fructueux dans un avenir proche. Nous sommes fiers d'avoir participé à cet effort considérable avec nos partenaires grecs et français!



Jérémie Pellet

Directeur général, Expertise France

Cet évènement marque le succès de la coopération technique entre la Grèce et la France, chère aux yeux de notre agence. Depuis 2012, Expertise France travaille sur des réformes touchant un large éventail de domaines de renforcement de l'État. Ces efforts ont, je le crois, atteint leurs objectifs et accompagné un mouvement de réforme courageux dont on peut voir aujourd'hui les résultats. Ces avancées reposent sur une relation de confiance solide et une vision politique claire de nos partenaires grecs.

Nous sommes fiers de mettre à disposition nos équipes et nos experts au service d'une relation partenariale de qualité et inspirante. Le travail mené avec la DG Reform et avec le soutien de notre Ambassade à Athènes est l'illustration d'une volonté européenne commune, celle d'œuvrer dans un esprit de solidarité pour tous les citoyens du continent.



Thanasis Kontogeorgis

Secrétaire général pour la coordination du gouvernement

Au cours de la dernière décennie, l'Europe et la Grèce ont été confrontées à une multitude de défis qui ont nécessité la planification, l'activation, le développement et la coordination des ressources européennes et nationales ainsi que des politiques publiques. La priorité pour notre pays a été et reste toujours d'intensifier nos efforts dans les domaines qui peuvent le rendre fort à travers les crises, qu'il puisse jouer un rôle déterminant dans les affaires internationales, être économiquement prospère et assurer un environnement de sécurité et de prospérité pour ses citoyens. Des changements étaient nécessaires dans le cadre de ce processus.

Le gouvernement, depuis environ 3 ans, construit méthodiquement les mécanismes qui nous permettent aujourd'hui d'affirmer que la Grèce est à la pointe du développement économique et social équilibré et durable, malgré la forte empreinte laissée par la pandémie. Pour la première fois depuis plusieurs années, la Grèce est à l'avant-garde des questions de pointe telles que le changement climatique, l'État numérique et le développement social. Son image et sa crédibilité en tant que destination d'investissement ne cessent de s'améliorer. Dans ce processus de transformation, la Direction générale de l'appui aux réformes structurelles (DG Réforme) a été un partenaire précieux dans les réformes critiques, soutenant depuis 10 ans maintenant des réformes nécessaires telles que les politiques de croissance, la politique fiscale et l'augmentation des recettes, les politiques du travail et les politiques environnementales. Et, bien sûr, avec l'appui d'Expertise France, pour le renforcement du rôle exécutif de l'Etat, qui envisage, conçoit, contrôle et évalue les politiques, qui légifère sur la base des bons principes législatifs et qui libère les ressources humaines du secteur public des rigidités institutionnelles et bureaucratiques du passé, au profit de la société et de l'économie. Dans ce processus, la coopération du Secrétariat général pour la coordination, en tant qu'autorité nationale de coordination de l'assistance technique, avec la Direction générale et les prestataires, est d'un excellent niveau puisque notre objectif est de faire correspondre les priorités du gouvernement avec l'appui fourni.

Je suis convaincu que cette coopération se poursuivra dans les années à venir, de manière encore plus étroite, dans le cadre du triptyque élaboré par la présidence française pour une Union européenne autonome, un nouveau modèle européen de développement, et une Europe plus humaine - une Union plus proche de ses citoyens.

**Thanos Petralias**

Secrétaire général pour la politique fiscale
Bureau de la comptabilité générale, ministère des Finances

**Georgios Pitsilis**

Gouverneur de l'Autorité indépendante des recettes publiques

La coopération entre le ministère des Finances et Expertise France, financée par la DG REFORM, bien que coïncidant avec le pic de la crise sanitaire, a laissé une empreinte très positive, qui sera un héritage pour les prochaines étapes de la réforme. La réforme comptable, c'est-à-dire l'adoption de la comptabilité d'exercice conformément aux normes comptables internationales du secteur public, qui est un projet phare du gouvernement, a trouvé dans les experts de l'assistance technique la valeur ajoutée nécessaire pour faire la lumière sur des domaines jusque-là inexplorés.

La réforme n'est pas une course de 100 mètres mais un marathon, dans lequel le départ, comme dans toutes les courses d'endurance, est d'une importance capitale. Dès le départ, une équipe conjointe de personnes ayant des expériences et des compétences complémentaires a été créée et ces personnes ont travaillé et travaillent encore avec une grande efficacité. Cette osmose est due à la fois au professionnalisme et à la mentalité des habitants des deux pays où l'amitié et la coopération existent depuis longtemps. Les dix ans d'existence d'Expertise France dans notre pays en témoignent également.

Avec l'espoir que les anniversaires se multiplient dans notre pays, je tiens à transmettre à tous les fonctionnaires participants que le soutien des dirigeants politiques doit être considéré comme acquis, tout en soulignant que la réussite du projet est un objectif national. Dans cette course, je vous invite donc tous à « porter » le maillot de l'équipe nationale grecque.

La coopération entre l'Autorité indépendante des recettes publiques, la DG REFORM et Expertise France est une coopération de longue date. Avec le soutien de la DG REFORM, nous avons pu planifier et mettre en œuvre des réformes substantielles au sein de notre Agence dans le cadre de nos efforts continus d'amélioration.

Dans ce contexte, nous avons mis en place d'importantes réformes relatives à la structure organisationnelle, au mode de fonctionnement, ainsi que des approches innovantes en matière de gestion des ressources humaines.

Cette dernière est probablement la plus importante et a été réalisée avec le soutien continu et la contribution précieuse de la DG REFORM et Expertise France. Notre nouveau système de gestion des ressources humaines est basé sur des descriptions de poste spécifiques et très élaborées, sur l'évaluation et les performances qui, en fin de compte, affectent et déterminent la masse salariale, nous plaçant ainsi à l'avant-garde du secteur public grec dans ce domaine.

Le professionnalisme des experts ainsi que leurs connaissances et leur volonté de coopérer et de partager leur savoir-faire et leur expertise nous ont donné un outil puissant pour atteindre notre objectif, à savoir devenir une administration moderne et innovante qui offre des services de haute qualité aux citoyens et aux entreprises tout en préservant l'intérêt public.



Olga Gerovasili

Députée d'Arta, Secrétaire du groupe parlementaire de SY.RIZA.-P.S.
(Coalition de la gauche radicale - Alliance progressiste) ancienne ministre de la Protection des citoyens,
ancienne ministre de la Reconstruction administrative, ancienne ministre d'État auprès du Premier ministre

En tant que ministre de la Reconstruction administrative,
puis plus tard en tant que ministre de la Protection des citoyens sous SYRIZA pendant la période 2016-2019,
j'ai eu le plaisir de coopérer étroitement, moi-même et mes collègues, et surtout l'administration publique,
avec la fonction publique française et Expertise France.

De même, dans le domaine critique de la protection civile, dans le cadre du projet de loi sur l'Autorité nationale de protection civile, que nous avons ensuite soumis en tant que proposition de loi, a été mis en place un programme de transfert de savoir-faire des pays de l'UE et, en particulier, de la France concernant un nouveau système de protection civile, financé par le programme d'assistance technique des Fonds structurels de l'UE.

Au sein de l'administration publique, nous avons mis en œuvre un programme de réforme très ambitieux, avec le soutien de l'administration publique française, d'Expertise France et la précieuse contribution de Mme Ioannou, directrice d'Expertise France à Athènes et d'un certain nombre d'experts, avec l'ambassade de France et l'ancien ambassadeur M. Chantepy, ainsi que sous l'évaluation continue et positive de la part des Institutions et du service d'appui aux réformes structurelles (SRSS) de la Commission européenne.

Nos lois 4369/2016 et 4440/2016 ont apporté des changements importants. Et la « stratégie nationale pour le secteur public 2020 » que nous avons préparée était en ligne avec la « stratégie numérique nationale 2016-2021 », loin de la logique de numérisation de la bureaucratie. Nous avons mis en œuvre le système de gestion des ressources humaines (SGRH) du secteur public : Planification du recrutement, fixation des objectifs, évaluation des structures et des services, organigrammes numériques, descriptions de postes, évaluation électronique des fonctionnaires, système de mobilité unique pour les fonctionnaires, registre des cadres, avis de concours des secrétaires administratifs, avis de concours des chefs progressivement dans tout le secteur public, formation numérique en collaboration avec l'EKDDA.

Le succès se mesure à l'aune de sa mise en œuvre. Et ces réformes ont finalement été accueillies favorablement par la fonction. Qui aurait imaginé que nous aurions aujourd'hui près de 2 000 organismes publics inscrits dans l'organigramme numérique du secteur public ? Qui aurait parlé d'évaluation électronique dans le secteur public ?

L'objectif, bien sûr, est d'aller un peu plus loin : l'organigramme numérique du secteur public pour passer d'une représentation statique du secteur public à une interopérabilité avec les citoyens, en offrant des services électroniques sans intermédiaire, progressivement dans tout le secteur public.

Expertise France détient certainement le savoir nécessaire à cette fin.

**Antonis Manitakis**

Professeur émérite, Université Aristote de Thessalonique.
Ancien ministre de la réforme administrative (2012-2013)

La réforme la plus substantielle, que je voudrais mentionner, est l'évaluation des structures de tous les ministères qui nous a permis de mesurer l'efficacité et la structure des directions et des départements, ainsi que les éventuels chevauchements de compétences. Je mentionnerais également les dernières réformes administratives avec l'Etat exécutif et celles, très récentes, qui concernent l'évaluation des postes et des performances du personnel, ainsi que les descriptions de postes.

En 2012-2013, lorsque j'étais ministre de la réforme administrative, j'ai eu une collaboration très fructueuse avec les membres de la mission d'assistance technique française, en tant que domain leader (Pierre Lepetit, Sébastien Renaud), ainsi qu'avec le représentant de la Commission Alain Scriban. La coopération directe avec les membres de la mission m'a aidé à comprendre le processus des réformes et leur conception bien étayée, toujours basée sur une feuille de route (road map).

Je tiens également à souligner la contribution de M. Sébastien Renaud et à remercier tout particulièrement M. Pierre Lepetit, pour son intérêt touchant, pour son excellente collaboration, sa gentillesse et les conseils très utiles qu'il m'a donnés régulièrement, tant verbalement que par écrit.

De manière générale, cette collaboration avec l'assistance technique, organisée à l'époque par la Task force pour la Grèce, m'a appris à concevoir et à formuler des politiques publiques basées sur des « données statistiques et techniques », des « objectifs », des « ressources disponibles » et une « feuille de route ». Et je considère que le soutien qui m'a été apporté à l'époque par la Task Force, sous l'égide de la France, pour la mise en œuvre des réformes administratives structurelles était très utile et nécessaire. Elle a porté ses fruits parce qu'elle reposait sur un contact et une coopération directs et personnels continus entre les membres de l'assistance technique, le personnel administratif et les directeurs, et a été appuyée par Sébastien Renaud, fonctionnaire de la Commission, détaché pendant un an au cabinet du ministre, et qui était mon collaborateur direct.

Je pense que si je n'avais pas eu ce soutien, je n'aurais même pas entamé de réforme, puisque ni moi, ni l'administration, ni le gouvernement n'avaient conçu de plan de réforme. Le plan de mobilité des fonctionnaires, en lieu et place des licenciements, que le FMI, dirigé par M. Thomsen, réclamait avec insistance, était leur idée. Malheureusement, ni le gouvernement de l'époque ni l'administration n'ont adhéré au plan élaboré par le ministère, ni se sont-ils attribué sa paternité. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles cet effort n'a pas continué comme il avait commencé, ni n'a été achevé.

Je voudrais à ce propos remercier de tout mon cœur et exprimer toute ma gratitude aux personnes de la Task Force et de l'Administration française, qui nous ont offert sans récompense et avec plaisir leur aide sous la direction de M. Reichenbach. Je garde un souvenir très aimable et inoubliable de notre fructueuse collaboration.



Georgios Patoulis
Gouverneur de l'Attique

La coopération ancienne et multiforme avec l'État français sur les questions d'administration publique est l'une des « clés » du succès des réformes menées avec le soutien de la Commission européenne à un moment critique, afin de conduire le pays vers un avenir durable, en laissant derrière lui les pathologies du passé.

Personnellement, j'ai eu le plaisir de travailler en étroite collaboration avec des cadres d'Expertise France, aussi bien pendant mon mandat de maire de Maroussi et de président de l'Union centrale des municipalités de Grèce (KEDE), qu'en tant que gouverneur de l'Attique, sur les questions d'audit interne, une question clé non seulement pour les collectivités locales, mais pour l'ensemble de l'administration publique grecque.

L'expertise de ses cadres et le précieux savoir-faire qu'ils ont apporté ont constitué une base solide pour tracer une nouvelle voie dans les mécanismes de gouvernement local, pleinement en phase avec les besoins de l'époque et fondée sur les principes d'ouverture, de transparence et d'inclusion de la société.

À l'heure où le modèle de gouvernance à plusieurs niveaux s'étend de plus en plus avec succès en Europe et dans le monde occidental, il est essentiel de développer un nouveau cadre institutionnel qui contribuera à renforcer la coopération et la qualité de l'administration publique au niveau central et local.

Les conditions sont désormais réunies pour une réforme audacieuse qui favorisera l'intégration fonctionnelle des mécanismes de contrôle des deux niveaux de gouvernement, l'intervention de l'État central venant compléter, plutôt que limiter, leur autonomie administrative et financière. Dans cette direction, il y a à la fois la volonté et la préparation - tant de la part des collectivités locales que du gouvernement - et grâce à notre coopération avec des partenaires aussi réputés qu'Expertise France, je suis convaincu que nous réussirons.

Je suis profondément convaincu que ce n'est que par le biais de tels partenariats que des réformes efficaces, facilement applicables peuvent être réalisées, avec des résultats mesurables immédiats et - surtout - avec le consensus et l'acceptation de l'ensemble de la société.



Alain Scriban

ancien Directeur à la Task-Force Grèce (Septembre 2011- Octobre 2015)

L'assistance technique mise en place en 2011 pour aider la Grèce en crise à mettre en œuvre son programme de réformes a été un acte fort, fondateur. Sous l'impulsion de la Commission Européenne les meilleures expertises dans les autres États ont été mobilisées, symbole d'une Europe au service des États et des citoyens.

Les conditions réformatrices alors fixées à la Grèce découlaient essentiellement d'objectifs budgétaires, parfois peu réalistes ou inatteignables en pratique ou dans les délais aggravant incompréhension et frustrations.

Stratégie et assistance via la Task-force Grèce se sont alors développées sur quelques principes simples mais d'expérience incontournables: (1) Aucune réforme ne sera effective et durable sans écoute et appréhension du contexte local avec un bilan préalable partagé et étayé des difficultés, faiblesses, forces et atouts; sans développer ensemble une vision que l'État et ses principaux acteurs devront s'approprier. (2) Devront en découler des objectifs clairs, des priorités entérinées au plus haut niveau et des plans d'action définissant responsabilités et délais. (3) Aucun changement n'arrivera en Grèce sans l'instauration d'une vraie coordination interministérielle (4) Aucune assistance de haut niveau ne se développera sans confiance réciproque avec les responsables stratégiques, politiques ou administratifs de tous niveaux et sans assurer une expertise sollicitée et crédible. (5) Aucune mobilisation rapide, coordonnée et efficace des autres États ne se réalisera sans l'implication du niveau européen.

L'assistance pour la réforme administrative a ainsi été le fer de lance d'un nouveau mode de coopération entre États et de mobilisation d'expertises. Dès mes premiers voyages à Paris, tant la Présidence de la République française que les services du Premier Ministre ont répondu présents, un coordinateur de haut-niveau nommé et des acteurs d'expérience mobilisés. Témoins de cet engagement, d'autres États ont alors suivis. En Grèce, quelques-uns d'abord, discrets mais courageux, puis de plus en plus nombreux, se sont sentis compris et soutenus pour surmonter les oppositions et saisir l'opportunité d'entreprendre eux-mêmes les réformes durables dont leur pays avait besoin. Ils ont mon admiration. Quel chemin parcouru depuis! Une démarche novatrice qui illustre cette Europe attendue au côté des États et des citoyens.



**ÉLABORATION
DES POLITIQUES,
COORDINATION,
MEILLEURE
RÉGLEMENTATION**





Akis Skertsos

Ministre d'état chargé de la coordination des politiques gouvernementales,
République hellénique

La sortie de la Grèce du régime de surveillance renforcée en août prochain marque la fin d'un chapitre douloureux de notre histoire récente, qui s'est ouvert en 2010 avec les crises jumelles de la dette et de la compétitivité, et qui vient se clore 12 ans plus tard, le pays étant entré dans un nouveau cycle vertueux de normalité politique et en même temps de convergence économique, sociale et institutionnelle avec l'acquis européen.

Au cours de ces 12 années nous avons appris que persister à appliquer le modèle d'une économie repliée sur elle-même, à faible productivité et à faible compétitivité, sans investissements privés nationaux et étrangers, sans exportations dynamiques et sans une forte présence dans les chaînes de valeur internationales, n'est tout simplement pas viable car cela ne peut qu'hypothéquer l'avenir des jeunes générations dont les conditions de vie et les perspectives d'avenir sont pires que celles des générations plus anciennes.

Nous avons également appris que composer avec un État caractérisé par une réglementation excessive, de mauvaises lois et un retard institutionnel, un État qui ne savait même pas combien d'employés il payait, ce qu'il devait et à qui, quelles obligations futures il assumait à travers un système d'assurance fragmenté, un État clientéliste, non transparent, au fonctionnement chaotique, sans fixation d'objectifs, sans évaluation, sans responsabilisation, sape les fondements de la démocratie elle-même et la confiance des citoyens dans les institutions et les partis.

Enfin, nous avons appris que la convergence avec l'acquis européen ne passe pas seulement par la législation,

mais surtout par l'appropriation nationale des réformes nécessaires et, bien sûr, par leur mise en œuvre. Et que sans assistance technique, c'est-à-dire sans soutien systématique dans la planification, le suivi et l'évaluation ex ante et ex post de chaque changement engagé, nous ne pouvons pas mesurer et évaluer les résultats de notre travail.

L'effort de réforme qui a été réalisé en Grèce ces dernières années a été important, continu et laborieux, avec des changements positifs visibles dans les structures et les services de l'État et de l'économie. La contribution de l'assistance technique européenne à cet égard a eu un rôle catalyseur. Surtout ces dernières années, puisque la Grèce s'est pleinement appropriée les changements et les réformes nécessaires.

Bien sûr, notre pays a encore un long chemin à parcourir avant de converger sur les indicateurs clés avec la moyenne européenne, mais il est important de constater que depuis 2019, il est un champion pour tirer le meilleur parti de chaque opportunité d'assistance technique de la part de l'UE.

La direction générale de l'appui aux réformes structurelles de la Commission européenne (DG Réforme) a joué un rôle déterminant dans ce processus de réforme, grâce à l'apport d'une expertise sur mesure provenant principalement d'organisations internationales.

Notre coopération avec la DG Réforme a été un succès et je pense qu'elle a non seulement un passé fructueux mais aussi un excellent avenir.



Panagiotis Alexopoulos

Secrétaire spécial pour le contrôle financier du ministère des finances
Ancien secrétaire spécial du MIS pour le suivi et l'évaluation du programme du gouvernement, Présidence du gouvernement

En tant que Secrétaire spécial du Système informatique intégré en charge du suivi et de l'évaluation du projet gouvernemental à la Présidence du gouvernement grec, j'ai collaboré avec Expertise France dans le cadre de l'action d'assistance technique intitulée « Soutenir la réforme de l'administration publique ainsi que sa méthodologie et ses outils de transformation numérique » (Support Public Administration Reform and its Digital Transformation) et en particulier sur les questions liées à la manière de créer un mécanisme institutionnel pour la cohérence des politiques avec les Objectifs de développement durable (ODD). La mise en œuvre des ODD, aux niveaux international et national, est une entreprise transversale qui vise à formuler des politiques de développement intégrées et holistiques, en vue d'assurer un équilibre optimal des aspects économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels du développement durable, et leur intégration effective dans toutes les politiques publiques (stratégies, plans d'action, législation), sur la base des principes de transparence, de responsabilité, de documentation qualitative et d'une large participation. Par ailleurs, les conclusions du Conseil de l'Union européenne, adoptées le 22 juin 2021 (9850/2021), concernant le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD), soulignent une fois de plus l'importance et la place des ODD dans l'agenda politique des institutions de l'UE et de plusieurs pays. Expertise France avec son excellente équipe de collaborateurs ainsi que les experts grecs et étrangers de renommée internationale utilisés pour la préparation de ses objectifs, a considérablement aidé le gouvernement grec dans l'acquisition d'outils et de méthodologies qui permettront la mise en œuvre de l'ensemble de l'exercice de planification et de formulation des priorités et objectifs stratégiques du gouvernement et la coordination de la mise en œuvre du projet gouvernemental global visant à atteindre le développement durable.



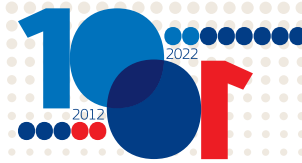
Carlo Viviani

Expert confirmé - ECOFIN Counsellor – Commission européenne

La réforme et la transformation profonde de l'administration publique grecque présente deux aspects : l'un quantitatif et l'autre qualitatif. Il est en effet nécessaire qu'une administration publique soit financièrement viable, mais il est tout aussi indispensable d'avoir une administration équitable, avec un ensemble de règles transparentes qui seraient appliquées à tous les employés, et qui donneraient à ceux-ci la possibilité de voir leurs efforts reconnus et leurs aspirations satisfaites.

Je me souviens encore très bien de la première réunion à laquelle j'ai participé au ministère, présidée pour la Grèce par le regretté Dimitris Stefanou. C'était en septembre 2013, et l'attention de tous était encore focalisée sur le côté quantitatif de l'équation, sur l'effort visant à ramener le coût du personnel à des niveaux plus gérables. Mais on s'était déjà rendu compte de l'importance de l'aspect qualitatif et de la conception et mise en œuvre des réformes structurelles. Cela a commencé de façon plus tangible entre 2014 et 2015, lorsqu'une réforme organique a été mise en œuvre, reposant sur quatre piliers: la modernisation des salaires, de nouvelles règles pour la nomination des cadres, un système d'évaluation des performances plus efficace et une réelle mobilité du personnel dans le secteur public. J'ai quitté mon poste en Grèce en octobre 2017, et ces réformes ont aujourd'hui été largement mises en œuvre par la Grèce, avec succès et avec le soutien décisif des collègues de la Commission et d'Expertise France. Néanmoins, mon point de vue est que les réformes ont réussi non pas tant parce qu'elles étaient techniquement pertinentes, mais parce qu'elles étaient équitables. Elles étaient transparentes, reconnaissaient le mérite et offraient de nouvelles opportunités, sans menacer les employés. Et si cela a été possible c'est parce que ces réformes avaient un objectif fondamental, à savoir que l'administration devrait mieux servir le public. C'est là, à mon sens, la véritable viabilité à long terme. Et je suis particulièrement fier d'avoir eu l'occasion d'y contribuer.

ÉLABORATION DES POLITIQUES, COORDINATION, MEILLEURE RÉGLEMENTATION



Declan Costello

Directeur général adjoint, Direction générale des affaires économiques et financières, Commission européenne

Ma première rencontre avec l'assistance technique en Grèce remonte à 2010. Ayant participé aux toutes premières missions relatives à l'assistance financière et constaté l'ampleur des défis structurels à relever, j'ai joué un rôle (certes minime) dans la mise en place de la Task Force pour la Grèce. Lorsque je suis revenu travailler à plein temps sur le programme d'assistance financière à la Grèce à la mi-2014, la situation avait changé : un vaste programme était mis en œuvre et une équipe d'assistance technique était basée à Athènes.

La contribution de la task-force pour la Grèce, puis de la DG REFORM, au processus de stabilisation et de redressement économiques en Grèce est indéniable. L'assistance technique a joué un rôle décisif dans la conception et la mise en œuvre de réformes clés dans de nombreux domaines, notamment l'administration fiscale, la gestion des finances publiques, la santé, les réformes de la sécurité sociale, y compris les prestations sociales, la justice, la politique foncière et le cadastre et la liste est longue. Une grande partie de ce travail a été accompli dans un contexte économique et politique extrêmement tendu. L'assistance technique a permis de maintenir les discussions ancrées dans les faits et les meilleures pratiques sur la manière de fournir efficacement des biens et des services publics aux citoyens grecs. Le rôle des fournisseurs d'assistance technique était plus que « technique » : ils ont aidé à restaurer la confiance entre les autorités grecques et les partenaires européens.

Avec le recul, il est difficile de comprendre pourquoi la Commission européenne n'a déployé un programme d'assistance technique qu'en 2010. Aujourd'hui, l'assistance technique fournie à travers les programmes de la DG REFORME est un outil essentiel de notre cadre de gouvernance économique et de coordination des politiques. Ils soutiennent des projets dans tous les États membres de l'UE sur les défis de politique publique les plus urgents. C'est un digne héritage de ce qui a commencé en Grèce.



Pierre Heilbronn

Directeur adjoint du cabinet du Ministre de l'économie et des finances (2014-2016), ancien Secrétaire général des affaires européennes, ancien Vice-Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement

C'est avec bonheur et fierté que je jette un regard sur les dix ans pendant lesquels nous avons travaillé ensemble à faire de l'administration grecque un atout pour le développement du pays.

L'aventure a commencé en 2012 à l'initiative de Bruxelles, Athènes et Paris qui se sont retrouvés pour définir ensemble les conditions d'une croissance soutenable s'appuyant sur une gouvernance publique capable de décider, organiser et mettre en œuvre.

Auprès du Premier ministre français, nous nous sommes engagés dès les premières heures après l'annonce de la mise en place de la TF Grèce sur la mise à disposition d'une offre complète d'expertise en matière de transformation de l'administration. Ce soutien assis sur une longue amitié entre nos deux pays a notamment été reconfirmé en 2015 à l'occasion de la signature du protocole d'assistance technique par Michel Sapin et son homologue grec à Athènes.

Malgré les difficultés rencontrées, nous pouvons dire que cet engagement a été un franc succès : il s'est inscrit dans une relation équilibrée faite de bienveillance et d'exigence, fondée sur la conviction profonde que sans État respecté, sans administration efficace, sans fonction publique motivée, il ne peut y avoir de relèvement pérenne d'un pays, de développement de son secteur privé, de construction d'une société inclusive.

Le travail commun a également permis la construction d'une approche plus holistique des réformes séquencées de manière plus réaliste, prenant en compte leur acceptabilité politique et sociale mais également leur compatibilité avec la trajectoire de redressement financier et économique.

A travers l'engagement dont nous célébrons le 10e anniversaire, nous célébrons les succès de la Grèce mais bien au-delà d'une Europe qui définit de manière équilibrée responsabilités individuelles et solidarités collectives.



Gabriele Giudice

Directeur adjoint, ECFIN.F – Economies des Etats membres II; Chef d'unité, ECFIN.F.3 – Croatie, Espagne, Commission européenne

Lorsque je pense à la réforme

de l'administration publique en Grèce, mes pensées vont à Dimitris Stephanou, le secrétaire général qui est malheureusement décédé en 2014, alors qu'il travaillait sans relâche à la modernisation d'une administration publique inefficace, coûteuse et surdimensionnée. Il était l'incarnation même de l'excellence souvent présente dans l'administration publique grecque. Malheureusement, à l'époque, trop d'agents publics voyaient leur potentiel limité par des structures inadaptées à ce siècle.

La réforme de l'administration publique a été l'une des réformes les plus difficiles des programmes d'aide à la Grèce. Les premières étapes ont apporté la transparence, en commençant par un recensement des employés dans l'ensemble du secteur public, accompagné d'énormes efforts pour parvenir à la cohérence et à la durabilité en termes d'effectifs globaux. Ce qui a attiré le plus l'attention - et les critiques - à l'époque, ce sont les règles strictes en matière des taux de départs du personnel, destinées à réduire les effectifs d'une administration gonflée au fil des décennies par des recrutements incontrôlés, et les « départs obligatoires » controversés, destinés à insuffler un sentiment de responsabilité dans l'administration.

Parallèlement, une réforme plus profonde a progressé au fil des ans, avec une assistance technique précieuse fournie par la France (administration centrale) et l'Allemagne (administration locale), coordonnée par la Commission (Task Force pour

la Grèce et DG ECFIN) pour assurer sa cohérence avec les priorités des programmes d'assistance financière.

Ce travail moins visible mais essentiel a sous-tendu un processus de régénération à long terme. Il a impliqué la rationalisation des unités administratives, une revalorisation du niveau de l'encadrement sur la base du mérite, une plus grande indépendance de l'administration, la définition de grilles salariales et de progressions communes pour des profils de carrière similaires dans toutes les administrations, la mobilité volontaire et de vastes actions visant à renforcer le capital humain.

Deux processus potentiellement contradictoires - comme nous en avons souvent discuté avec les prestataires français - les composantes quantitatives de la réforme étant souvent considérées comme aliénant le soutien des employés, rendant ainsi la composante qualitative plus difficile à réaliser. Pourtant, les deux ont été nécessaires.

Cette réforme a été un long voyage, nécessitant le travail acharné de gouvernements grecs de différentes couleurs, déterminés à renforcer l'épine dorsale de la société qu'est son administration publique. Le peuple grec a dû endurer un changement difficile, mais les fruits de ces efforts de modernisation sont désormais visibles. C'est là un héritage très précieux du soutien apporté à la Grèce par ses partenaires européens au cours de la dernière décennie.



Frank Van Driessche

Conseiller en administration fiscale, DG REFORM,
Commission européenne



Susanne Caarls

Commission européenne
Coordinatrice de la réforme de l'administration publique
(Juillet 2016 - Juillet 2018)

La Grèce s'est engagée dans une vaste réforme de son administration publique depuis 2012, d'abord avec la Task Force pour la Grèce et maintenant avec la DG REFORME. Le défi était de taille, le parcours vers le succès était long et chaque étape était assortie d'un objectif. Un remarquable effort d'assistance technique a permis, en s'appuyant sur l'expertise des autres États membres, de faire avancer des réformes administratives tout aussi multiples que complexes.

L'une des premières réformes, et la plus difficile, a été d'améliorer le recouvrement des recettes. Il était devenu de plus en plus évident que le cadre institutionnel en place n'était pas en mesure d'absorber les réformes nécessaires. Un changement fondamental de l'administration fiscale était nécessaire si l'on voulait améliorer durablement les performances en matière de recettes.

L'Autorité indépendante des recettes publiques est devenue opérationnelle le 1^{er} janvier 2017. Ce changement important a été suivi par la mise en œuvre d'un vaste programme de réformes, comprenant une réforme ambitieuse de la gestion des ressources humaines, des services modernes offerts aux contribuables et un règlement équitable et transparent des litiges. Renforcer la confiance dans les autorités publiques était devenu le principal défi. Un nouvel optimisme régnait dans l'administration, créant un climat favorable à la poursuite des réformes.

Dix années de soutien technique ont induit un changement radical. La Grèce a considérablement renforcé la capacité de son administration publique et a désormais la possibilité de faire face aux défis à venir de la nouvelle réforme. Pendant toutes ces années, l'excellente coopération entre la Commission, la Grèce et les partenaires français a été déterminante. Ce fut une période très intéressante de ma vie professionnelle et je suis très reconnaissant à tous les collègues avec lesquels j'ai eu le privilège de travailler.

Ce dont je me souviens le mieux de mes deux années de travail sur la réforme de l'administration publique en Grèce, c'est l'excellente coopération entre le service d'appui à la réforme structurelle de l'époque et l'administration grecque. J'ai eu l'occasion de travailler en étroite collaboration avec des secrétaires généraux et leur personnel qui s'étaient tous engagés à faire aboutir les réformes. Bien sûr, il y avait des moments où nous n'étions pas d'accord et je me souviens avoir eu des discussions houleuses à certains moments. Cependant, nous avons toujours été capables de mener un débat ouvert et de travailler ensemble à une solution.

Mon expérience en Grèce m'a également appris plusieurs choses. Par exemple:

- la façon de vivre (il est normal de ne pas toujours penser au travail),
- la patience (ne jamais paniquer, les Grecs sont des champions pour résoudre tous les problèmes 10 minutes avant l'échéance) et
- bien sûr, la très grande hospitalité grecque (illimitée !).

Je tiens à remercier les collègues grecs ainsi qu'Expertise France et ses experts pour leur excellente collaboration ; nous avons réussi à faire beaucoup de choses. Je vous souhaite le meilleur pour l'avenir!

Merci et bonne chance!



Prof. Helen Xanthaki

UCL Dean, Postgraduate Laws Programmes, University of London Worldwide; Membre du Comité d'évaluation de la qualité du processus de rédaction législative, Présidence du gouvernement

Il est difficile de croire que dix années se sont écoulées depuis le début de la coopération formelle entre la République hellénique et la France dans le domaine de l'administration publique, avec le soutien de la Commission européenne. On ne peut commencer à accepter cette décennie que si l'on considère l'envergure et l'étendue des réformes déjà réalisées ou du moins déjà planifiées. Pour un expert en législation, le couronnement de la coopération réside dans la réforme législative.

La République hellénique a enfin introduit le concept d'État exécutif dans sa vision stratégique, reliant ainsi l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes à l'action législative, au contrôle post-législatif et à la mise en œuvre. Cette approche éclairée de la gouvernance moderne découle du Programme pour une meilleure réglementation de l'UE, qui place l'efficacité et l'efficience au cœur de l'élaboration des lois, et s'en nourrit grandement. Le processus d'application, de suivi et de mise en œuvre du concept d'État exécutif en République hellénique a été fortement soutenu par le savoir-faire et l'assistance de la Commission européenne, Expertise France étant le fer de lance de l'identification des experts, de la structuration stratégique et de la mise en œuvre d'une vaste réforme de l'administration publique.

Les résultats sont déjà visibles dans la législation sur l'État exécutif, dans la restructuration et la fixation d'objectifs pour les ministères, dans la centralisation de l'élaboration des lois au sein du Secrétariat général aux affaires juridiques et parlementaires, et dans l'examen de tous les projets législatifs par le comité nouvellement créé pour le contrôle de la qualité du processus législatif. Les manuels pour la qualité du processus législatif et pour l'analyse des effets législatifs sont des outils précieux pour la normalisation des réformes sur le terrain.

Mais le travail n'est pas encore terminé. Il existe des initiatives continues qui s'appuient sur les réformes existantes, telles que la formation des fonctionnaires de l'État exécutif, tant sur le plan professionnel qu'à l'École d'administration publique. La formation parallèle des fonctionnaires actuels et l'éducation des générations futures sont la voie à suivre pour que les réformes ne soient pas seulement radicales, mais hautement durables. Il y a beaucoup de travail à faire. Mais l'empressement du gouvernement grec, sous la coordination du ministre d'Etat, Prof. Dr Georgios Gerapetritis, combiné au soutien substantiel et créateur de la Commission européenne à travers le soutien technique d'Expertise France, sont une excuse suffisante pour continuer à travailler à la réalisation de ce rêve : une administration publique moderne, éclairée et indépendante au service des Grecs dans le cadre visionnaire des valeurs de l'UE.



Matthieu Laurent

Adjoint à la Conseillère juridique chez Secrétariat général des affaires européennes (SGAE)

J'ai eu le plaisir d'intervenir sur les problématiques européennes durant deux années de mission en Grèce dans le cadre de cet important projet mené par Expertise France. Je suis plus particulièrement intervenu sur les problématiques de coordination interministérielle et de mise en œuvre du droit de l'UE. C'est donc avec un regard certainement biaisé que pour moi les meilleures réformes intervenues sont le renforcement indéniable des capacités de coordination des autorités grecques, ayant abouti à la création du Secrétariat général pour les affaires juridiques et parlementaires et la mise en place de procédures robustes pour assurer le suivi de la transposition des directives et gérer les éventuelles infractions relevées par la Commission européenne.

Ce type de projets est réellement une grande plus-value pour l'UE et l'ensemble de ses États membres. Il permet de développer, « en Européen », des compétences sur place mais également au sein de l'équipe d'experts qui, à leur tour, en font bénéficier leurs structures de rattachement. Ces projets créent et renforcent des liens entre administrations des différents États membres et développent ainsi un esprit de communauté très fort qui irrigue ensuite nos relations au sein des institutions et facilite notre coopération et nos travaux.

L'un des points les plus significatifs est la confiance qui s'est établie entre les différents points de contact ministériels ainsi qu'avec nos excellents collègues du Parlement hellénique. Cette confiance a permis d'avancer sur les projets de réforme et d'établir plus solidement bien entendu la coordination interministérielle.

A titre anecdotique, nous avons durant une visite d'étude organisée à Paris mené un véritable jeu de piste administratif et institutionnel pour trouver une bonne pratique mise en place par les autorités françaises ... mais clairement perdue de vue, une véritable chasse « au comité de liaison » perdu en somme, heureusement retrouvé depuis.



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES





Makis Voridis

Ministre de l'Intérieur, République hellénique

L'un des principaux piliers de la réforme du ministère de l'intérieur est la transformation du capital organisationnel et humain.

Notre objectif est non seulement d'attirer, de manière ciblée, des personnes dont le profil convient à chaque poste, des personnes qualifiées, motivées et désireuses de contribuer à la société, mais aussi d' « investir » dans leurs compétences.

Dans le même temps, nous cherchons à favoriser une culture qui encourage l'initiative et l'innovation dans un contexte plus large de coopération et de synergies, le bénéficiaire final étant le citoyen qui bénéficiera de meilleurs services.

Afin d'atteindre efficacement nos objectifs, nous avons élaboré ces dernières années, en coopération avec l'assistance technique de l'État français et avec le soutien de la Direction générale de l'appui aux réformes structurelles, une feuille de route avec les actions de réforme qui interagissent de manière complémentaire.

La modernisation des procédures de recrutement par le biais de l'ASEP (Conseil suprême de sélection du personnel), la réforme de la liste des qualifications, la mise à jour des descriptions de postes générales et spécifiques, qui sont un point de référence pour les activités et les fonctions de la Gestion des ressources humaines, la refonte des systèmes électroniques pour les procédures de recrutement liées à la fixation des objectifs, l'introduction du télétravail, la gestion des performances des employés en termes d'amélioration continue, l'intégration et la formation des nouveaux employés en association avec l'introduction de « parcours de carrière », la revalorisation et le renforcement des compétences des cadres occupant des postes à responsabilité font partie, à titre indicatif, de ce qui constitue le cœur même de nos interventions pour une administration publique et un gouvernement autonome de qualité.

Notre proposition adopte une approche holistique autour des processus qui façonnent le « cycle de vie » des ressources humaines du secteur public, tout en améliorant les aspects organisationnels de l'administration en termes de formulation et de mise en œuvre des politiques, dans l'optique d'un secteur public tourné vers l'extérieur, centré sur le citoyen et axé sur les résultats.

La qualité et le fonctionnement sans heurts de l'administration publique garantissent des services de qualité aux citoyens et constituent une base solide pour la prospérité économique du pays.



Vivi Charalaboyianni

Secrétaire général des ressources humaines du secteur public, Ministère de l'Intérieur

Ces dernières années, l'administration publique a été confrontée à une nouvelle normalité, à la gestion de situations, de crises et de circonstances en évolution constante dans lesquelles elle est appelée à remplir sa mission. Dans cet environnement, les ressources humaines doivent agir comme un pilier de stabilité et une force motrice pour nous permettre de relever les défis et de faire face à la nouvelle réalité. Nous avons donc besoin de personnes dotées de compétences étendues et variées, capables de contribuer et de s'adapter au changement avec de nouveaux modèles d'organisation du travail.

Dans ce sens, et afin de garantir que le recrutement de nouveaux agents dans la fonction publique respecte les principes de la méritocratie, de l'égalité des chances et de l'adéquation entre la personne recherchée et le profil du poste, nous avons conçu une procédure d'évaluation uniforme et simplifiée, comprenant des tests cognitifs et des tests spécialisés de compétences et d'efficacité au travail, permettant de définir ainsi le profil de chaque candidat par rapport aux exigences du poste.

Dans le même temps, nous avons réformé le référentiel des branches –qualifications, avec l'aide d'Expertise France, ce qui a contribué de manière substantielle à la codification des secteurs rencontrés dans l'administration publique, et a permis d'aboutir à un format réduit et flexible. Ce processus contribue également au « marché intérieur du travail », au système de mobilité unique, qui est un instrument visant à « évaluer » et à pondérer les compétences de chaque agent par rapport aux besoins en ressources humaines de chaque service.

Parallèlement, en coopération avec nos partenaires « réformateurs », avec la Direction générale de l'appui aux réformes structurelles et Expertise France, nous lançons une série d'interventions sur les méthodes modernes de gestion des ressources humaines, telles que le développement de « parcours de carrière », l'intégration des nouvelles recrues dans le secteur public, la diffusion de pratiques innovantes, dans le but d'améliorer l'efficacité.

Dans ce contexte, notre préoccupation première est de créer un environnement de travail adéquat pour que les employés puissent améliorer leurs performances et contribuer de manière substantielle à la réalisation des objectifs de l'organisation publique.

Sans aucun doute, tous ces projets constituent des changements essentiels et nécessaires pour une administration publique moderne, durable et productive, qui est un élément clé de la compétitivité de l'économie grecque, tout en étant à l'écoute des citoyens et en satisfaisant pleinement leurs besoins.



Evi Dramaloti

Présidente du Centre national de l'administration publique et des collectivités locales (EKDDA)

La transformation de l'administration publique grecque a connu des progrès remarquables au cours de la dernière décennie. Je ferai à mon expérience personnelle, fruit de plusieurs années de coopération avec la DG REFORM et la République française, à travers Expertise France.

J'ai eu le plaisir de travailler avec le personnel d'Expertise France et les experts de l'ancienne ENA française, aujourd'hui Institut National du Service Public (INSP), d'abord en tant que cheffe du Secteur des Relations extérieures du Secrétariat général pour la coordination du travail gouvernemental pendant plusieurs années, puis en tant que Présidente du Centre national de l'administration publique et des collectivités locales (EKDDA). Mes meilleurs souvenirs sont les moments de travail intense et d'efforts conjoints qui ont permis de tisser des relations basées sur le respect et l'appréciation mutuelle. Mais ce qui m'a particulièrement impressionnée, c'est la réaction des citoyens aux changements engagés, changements qu'ils ont accueillis avec un sentiment de confiance sans précédent, ce qui s'est reflété tant dans le processus de consultation que dans le débat au Parlement grec.

Quelques mots sur certains changements récents que nous avons mis en place : avec l'aide d'Expertise France et de l'INSP, le concours d'entrée de l'École nationale d'administration publique et des collectivités locales (ESDDA) a été réformé pour gagner en excellence et renforcer la gestion technocratique. En outre, grâce à l'expertise française, un programme de formation spécifique a été élaboré pour préparer les personnes souhaitant rejoindre la branche de formation universitaire (PE) des cadres exécutifs en application de la loi sur l'État exécutif. La récente initiative législative du ministère de l'intérieur - engagée sur recommandation du Conseil d'administration de l'EKDDA - a permis de créer de nouveaux parcours professionnels pour les cadres du secteur public dans trois nouveaux domaines spécifiques (élaboration des lois, analyse des politiques publique et numérique). Il convient de souligner le mode de sélection/admission des participants au programme, qui s'appuie sur un concours de connaissances et de compétences très exigeant.

Il est tout aussi important de mentionner la coopération franco-grecque dans le domaine du renforcement de l'innovation dans le secteur public, avec des visites à l'INSP d'étudiants de l'ESDDA, l'organisation d'ateliers d'innovation, ainsi que des activités de formation d'été entre l'ESDDA, l'INSP et des universités françaises.

Plus expérimentés, plus matures, plus optimistes, nous pouvons poursuivre sur cette voie de manière encore plus dynamique avec de nouvelles initiatives ambitieuses.



Maryvonne Le Brignonen

Directrice de l'Institut national du service public

Le développement des compétences des fonctionnaires est une condition déterminante pour la réussite des transformations publiques. Dans le cadre de l'assistance technique à l'administration en Grèce, l'Institut national du service public (INSP) contribue depuis 2017 à la mise en place d'actions de formation destinées aux agents publics grecs. A travers une coopération dynamique avec le Centre national de l'administration publique et de la gouvernance locale (EKDDA), notre intervention vise à répondre aux besoins prioritaires en matière de formation des fonctionnaires.

Les sessions de formation que nous avons coorganisées ont été particulièrement enrichissantes grâce à la mobilisation remarquable des participants. Cette expérience illustre également le savoir-faire et le haut potentiel des fonctionnaires grecs qui ont participé aux sessions.

Le cadre de coopération offert par le programme européen d'assistance technique de la DG REFORM favorise la concentration des actions autour des enjeux prioritaires des réformes administratives. Le travail de coordination réalisé par l'équipe d'Expertise France facilite considérablement l'appréhension des besoins et le déploiement de l'expertise technique. Nous sommes très reconnaissants de la confiance de tous les partenaires et j'espère que cette coopération continuera à apporter des résultats concrets et durables pour les administrations, les agents publics et les citoyens en Grèce.



Marisol Touraine

Experte internationale pour Expertise France et ancienne ministre française des affaires sociales et de la santé

Comme beaucoup de pays européens, la Grèce a historiquement fait rimer santé avec hôpital et soins. Avant même la pandémie de Covid-19, elle avait décidé de renforcer sa politique de santé publique, en faisant de la prévention et de la promotion de la santé ses nouvelles priorités. Cette catastrophe sanitaire mondiale aura au moins servi d'accélérateur aux réformes engagées : j'ai ainsi la chance de participer à l'équipe d'experts internationaux mobilisés par Expertise France qui appuie la Réforme du système de santé publique grec. La Grèce peut compter sur des professeurs et médecins universitaires de haut rang, sur l'engagement des professionnels et une volonté politique forte. Reste que l'organisation tout entière du système est à revoir, car l'adoption de multiples textes législatifs et réglementaires débouche sur un véritable labyrinthe administratif. En matière de politique publique, les jardins à la française sont rarement désirables, mais on peut améliorer l'efficacité de l'administration en aidant les responsables à mieux définir les priorités pour élaborer des plans d'action concrets. Car l'essentiel, c'est bien de permettre que les citoyens Grecs trouvent les bonnes réponses à leurs questions et à leurs besoins. Contribuer à ce projet est un honneur, et un bonheur : impossible pour moi de résister à la beauté d' Athènes!



Andreas Pottakis
Le Médiateur grec



Grigoris Theodorakis
Cadre du secteur public

Ancien Secrétaire général du ministère de la Reconstruction administrative

La coopération de l'Ombudsman avec

Expertise France a débuté à l'automne 2016, lorsque l'Autorité a eu l'occasion de développer un modèle complet de médiation institutionnelle en tant que procédure extrajudiciaire pour la résolution des litiges des citoyens avec l'administration publique. Il a rapidement été mutuellement admis qu'une telle coopération pouvait contribuer de manière décisive à améliorer l'efficacité et l'efficience des services de l'Ombudsman.

Avec l'aide précieuse du personnel d'Expertise France à Athènes, une visite d'étude a été organisée auprès de l'institution française correspondante, le Défenseur des droits, qui, dès 2011, avait procédé à des changements structurels audacieux de son cadre institutionnel, de son organisation et de son fonctionnement. Cette coopération bilatérale avec ladite institution française, avec l'assistance technique d'Expertise France, a été valorisée dans la réforme du règlement intérieur de l'Ombudsman en 2018, en un modèle plus fonctionnel et compact.

L'excellente coopération entre l'Autorité et Expertise France a également porté sur l'élaboration de la planification stratégique de l'Ombudsman, un processus qui comprenait une étude d'analyse des risques, une consultation avec les parties prenantes, une consultation interne avec l'ensemble du personnel de l'Ombudsman, une journée de consultation. Les échanges d'expertise avec des experts, des cadres de l'administration publique française, comme M. Edouard Leroy et des cadres du Défenseur des Droits, comme M. Daniel Agacinski et Mme Nepheli Yatropoulos, ont également été cruciaux. Le résultat de cette coopération a été le plan stratégique 2019 de l'Ombudsman. Celui-ci définit les objectifs stratégiques de l'Autorité, ses priorités et sa vision pour la protection des droits de tous les habitants du pays et pour une réponse améliorée au domaine complexe de la résolution impartiale et équitable des problèmes des citoyens ainsi que des distorsions et dysfonctionnements des services publics.

J'ai travaillé en étroite collaboration

avec les services compétents de la Commission européenne et d'Expertise France dans le cadre de la fourniture d'une assistance technique à la Grèce, pendant la période où j'étais Secrétaire général du ministère de la Reconstruction administrative, à savoir de décembre 2016 à juillet 2019.

Au début, j'étais assez sceptique quant à cette coopération. Le fait que l'administration publique grecque allait travailler avec des représentants d'un autre pays qui n'étaient pas forcément familiers des particularités de l'administration publique grecque a fait naître chez moi une inquiétude légitime quant au résultat du projet. Néanmoins, les réserves que j'ai pu avoir ont été rapidement levées car j'ai constaté que le personnel d'Expertise France se distingue par son haut niveau de professionnalisme, une bonne connaissance du sujet et une volonté sincère de coopérer de manière constructive avec les cadres de l'administration grecque.

Au cours de cette coopération, des réformes très importantes ont été conçues et mises en place, telles que la création d'organigrammes numériques, de descriptions de postes, la mise en œuvre du Système de mobilité unique, la réalisation d'importants projets numériques, etc.

Le couronnement de cet effort a été la présentation de la Stratégie nationale actualisée sur la réforme administrative au Musée Benaki en Août 2017, en présence du Premier ministre et de la ministre de la Reconstruction administrative de l'époque, de nombreux membres du gouvernement, de fonctionnaires d'État et de l'ambassadeur de la République française.

Personnellement, je ressens beaucoup de fierté car en juillet 2019, lorsque j'ai quitté le poste de secrétaire général, une partie importante des réformes incluses dans le poste étaient déjà en place, ce qui a jeté des bases solides pour l'amélioration du fonctionnement du secteur public en Grèce.



Georgia Valatsou
Secrétaire permanente
Ministère de l'Intérieur

C'est avec grand plaisir que j'ai reçu votre invitation pour venir partager avec vous mon expérience de dix (10) ans de coopération entre notre organisation et la République française à travers Expertise France. Une coopération rendue possible grâce aux efforts de chacun d'entre nous de contribuer, de toutes nos forces, à l'effort collectif en vue de l'amélioration de l'administration publique grecque.

Bien qu'il me soit difficile de citer certaines des initiatives auxquelles j'ai participé, avec mes collègues français, je ne pourrais pas ne pas mentionner le premier effort qui a été fait pour établir un modèle sur lequel la Présidence actuelle du gouvernement est largement basée et fonctionne.

Entre novembre 2011 et mai 2012, en ma double qualité de fonctionnaire du ministère de la Réforme administrative et de la Gouvernance électronique de l'époque et de membre du cabinet du Premier ministre de l'époque, Loukas Papadimos, en étroite collaboration avec les représentants du gouvernement français et avec l'aide d'un groupe de cadres jeunes et dynamiques du ministère, j'ai préparé un projet complet sur le rôle et les responsabilités du Secrétariat général du gouvernement, en étudiant attentivement les bonnes pratiques et les modèles internationaux, notamment le modèle français que j'ai adapté à la réalité grecque.

Je suis particulièrement heureuse aujourd'hui, en tant que Secrétaire permanente du ministère de l'Intérieur, de constater que cette importante réforme, qui a eu lieu avec la contribution des représentants du gouvernement français et de la Commission européenne, a non seulement été mise en œuvre, mais constitue également un pilier important dans les efforts du gouvernement actuel visant à placer la Grèce dans la position qu'elle mérite dans l'environnement international et européen.



Eftymia Christou

Fonctionnaire des impôts de formation universitaire, grade A, en poste au département de soutien de la Direction générale de l'Administration fiscale de l'Autorité indépendante des recettes publiques (AADE)

C'est à l'été 2018 que l'on m'a annoncé qu'à l'issue d'une procédure écrite et orale extrêmement exigeante, j'avais été sélectionnée pour participer, au nom de l'administration publique grecque et en particulier de l'Autorité indépendante des recettes publiques, au programme de formation de l'École nationale des Finances publiques de Paris.

Le programme concernait notamment la formation des auditeurs de l'administration fiscale française, qui ont le grade d'inspecteur financier.

Le programme s'est conclu par un stage effectué à la Direction générale des impôts de Paris, en particulier à la Direction de l'appui au contrôle fiscal.

Par ailleurs, il convient de noter que, outre l'importance pédagogique du programme, l'expérience de l'interaction quotidienne avec la langue et la culture françaises était tout aussi importante.

En conclusion, ma participation au programme de formation post-universitaire à l'École nationale des Finances publiques en France a été une excellente expérience, car j'ai eu l'occasion de suivre le cursus du diplôme d'inspecteur des impôts dans une administration fiscale ayant une longue histoire. La valeur de ce programme est accrue si l'on tient compte du fait qu'en plus des connaissances formelles acquises, je suis entrée en contact avec une culture administrative, fiscale et culturelle différente en voyant dans la pratique comment elle fonctionne.



Yannis Spiliotopoulos

Consultant ASEP

Ancien Directeur général des ressources humaines dans le secteur public



Ioannis Selimis

Secrétaire exécutif de la région de l'Attique
ancien coordinateur de la planification stratégique et de la communication
du Secrétariat général pour la lutte contre la corruption

L'année 2012 fut une période difficile pour la Grèce et en particulier pour l'administration publique. C'est dans un climat d'anxiété et de doute que débute la coopération entre l'actuelle Direction générale des ressources humaines du secteur public et Expertise France pour un transfert de savoir-faire, afin de mettre en œuvre les réformes tout aussi nécessaires qu'obligatoires. Aussi bien pour moi que pour mes collègues, ce fut un défi, car nous devons assimiler des connaissances et des pratiques qui fonctionnaient dans un environnement différent et présenter aux dirigeants politiques les changements qui auraient les meilleurs résultats possibles pour les ressources humaines de l'administration publique et nous assurer dans un même temps que ces propositions allaient, sinon être acceptées, du moins susciter le moins de réactions possibles vu le climat chargé de l'époque. Je retiendrais de cette longue période, l'élaboration de fiches de postes pour tout le secteur public. C'était une tâche difficile dont le succès était absolument nécessaire pour la mise en œuvre du Système de mobilité unique et du Système de sélection des responsables. Grâce à la coopération constructive avec le personnel d'Expertise France, au dévouement de mes collègues et à l'aide précieuse des dirigeants politiques de l'époque, nous sommes parvenus, en un temps relativement court, à produire un résultat tangible qui reste un outil précieux à ce jour et qui mérite évidemment d'être amélioré en raison de sa nature dynamique. Notre coopération pour le développement et la mise en œuvre de l'entretien structuré au titre de la loi 4369/16 est également importante et constitue une garantie fondamentale pour la crédibilité du système de sélection des responsables, étant donné que jusqu'alors l'entretien n'était pas particulièrement accepté par la fonction publique et la société en général.

Je tiens à remercier, pour leur coopération constructive, tous les cadres d'Expertise France et en particulier M. Jacques Roudière avec qui, malgré nos expériences différentes, nous avons réussi à développer au fil du temps un code de communication commun.

Les problèmes auxquels est confrontée l'administration publique grecque ne sont pas seulement liés à la nécessité de changements structurels dans l'appareil d'État, mais sont principalement des problèmes de bon fonctionnement, d'action plus efficace et de pratique quotidienne. Il est souvent difficile pour l'administration de mettre en pratique les choses les plus évidentes et les plus simples, car cela nécessite une lutte quotidienne non seulement contre les mentalités et avec les outils des générations passées, mais aussi avec un système solidement ancré qui, pour une partie du moins, a appris à vivre, à fonctionner et à agir pour lui-même, et pour sa survie.

Dans ce contexte, la coopération avec Expertise France et le transfert de bonnes pratiques, qui n'ont pas été imposées mais proposées après avoir intégré les spécificités de la mentalité et de la culture propres au pays, ont contribué de manière décisive à créer un environnement plus propice au lancement d'initiatives et à leur développement dans une perspective plus favorable pour l'administration, puisque l'objectif plus large de l'assistance technique était d'évaluer l'activité des services, d'identifier les causes profondes des problèmes et, surtout, de proposer des solutions appropriées et réalistes pour y remédier.

J'ai eu le plaisir de participer, en tant que coordinateur et représentant du Secrétariat général pour la lutte contre la corruption, à l'assistance technique fournie par Expertise France dans le domaine de l'audit interne, une action aux résultats très positifs qui a conduit à l'adoption d'un nouveau cadre pour cette fonction. Je suis sûr que cette coopération ne s'arrête pas là, elle se poursuivra dans d'autres domaines de l'action administrative avec des effets multiplicateurs.

En outre, le développement de relations de compréhension et de confiance mutuelles entre les deux parties, associé au professionnalisme et à l'approche visionnaire des personnes d'Expertise France, nous conduisent vers des jours encore meilleurs. Et nous continuons... !!!!



Sotiris Lantas

Employé du département du Développement des ressources humaines du ministère de l'Intérieur (Participant aux programmes de formation de l'ENA, organisés par Expertise France, dans le cadre des actions d'appui technique de la DG REFORM)

Ayant travaillé dans le cadre de l'assistance technique française, depuis le début pratiquement, tout d'abord en tant qu'employé du ministère de la Réforme administrative, puis en tant qu'employé du ministère de l'intérieur, j'ai aussi le sentiment d'avoir participé à ces dix années de parcours réussi.

La coopération ne s'est pas limitée à la mise en œuvre de projets de réforme administrative en Grèce, mais l'assistance technique française a contribué de manière décisive au développement et à l'amélioration des connaissances et des compétences des ressources humaines de l'administration publique, grâce au transfert et à la valorisation des bonnes pratiques déjà appliquées dans d'autres pays membres de l'UE.

C'est pourquoi un partenariat a été lancé avec l'École Nationale d'Administration (ENA) en France, qui a réalisé des programmes de formation axés sur la réforme administrative dans le secteur public afin de développer les compétences des fonctionnaires formés.

J'ai eu le plaisir et l'honneur de participer au 1er programme de formation intitulé « Introduction à l'innovation dans l'administration publique » à Paris, qui m'a laissé une impression très positive tant par son approche innovante que son niveau de formation.

Ce programme intensif, qui s'étendait sur 5 jours, traitait de différents sujets chaque jour. Les cours n'étaient pas seulement axés sur la formation théorique, mais permettaient d'enrichir nos connaissances grâce à des ateliers, des travaux de groupe, des activités de plein air, etc.

Et le fait que les stagiaires venaient tous de pays différents était à mon sens particulièrement important, car cela a conféré une dimension multiculturelle à la formation et je crois que tous les participants ont eu le sentiment que, malgré les différences culturelles, il existe un potentiel pour une coopération réussie.

Cela dit, je suis heureux d'avoir participé à ce programme de formation et j'espère que la coopération avec l'École Nationale d'Administration (ENA) en France se poursuivra et que d'autres programmes seront mis en œuvre afin que d'autres collègues aient l'opportunité d'améliorer leurs compétences.



Sébastien Renaud

Chef adjoint de l'unité Gouvernance et administration publique de la DG REFORM
Anciennement expert national détaché intégré de la Task Force pour la Grèce - conseiller du ministre de la réforme de février 2013 à juillet 2015

Mes années en Grèce sont des moments que je chéris.

J'ai appris à connaître une terre, une langue et un peuple que j'aime désormais tendrement. J'ai eu la chance de travailler avec des ministres et des fonctionnaires qui m'ont inspiré par leur dévouement et leur dynamisme.

La coopération franco-grecque soutenue par la Commission européenne a été une réalité très concrète pour moi. Dans mon travail quotidien de conseil au ministre de la réforme, j'ai bénéficié des meilleurs experts dans leur domaine. Je pouvais également compter sur des managers et des partenaires de réforme exceptionnels pour me stimuler et me soutenir. Dans le cadre de mon rôle, la coopération tripartite a été synonyme de connaissances, de conseils et d'amitié en ces temps difficiles.

La réforme administrative en Grèce m'a beaucoup appris sur ce qui fait fonctionner un État : la coordination par le centre du gouvernement, la conception d'un contrôle efficace, les liens entre le budget, les politiques et les personnes, l'organisation des ministères ou la manière dont le contrôle et l'audit internes peuvent favoriser des politiques saines. Surtout, je vois maintenant l'importance de se concentrer sur les missions plutôt que sur les compétences et l'importance de fournir un cadre efficace pour les concevoir et les mettre en œuvre. Le problème n'a jamais été la qualité du personnel: les collègues grecs avec lesquels j'ai eu la chance de travailler étaient dévoués et compétents. Ce à quoi nous devons collectivement faire face, c'était la conception d'une organisation, d'une coordination et d'un système de gestion adaptés à la réalité grecque et axés sur la mise en œuvre des réformes nécessaires pour fournir des services publics de qualité.

En repensant à ces années, je me souviens de la violence, des heures de travail interminables et de la lutte. Je me souviens aussi de la camaraderie, de la joie et de la fierté pour tout ce que nous avons accompli et que je vois porter ses fruits dix ans plus tard.

“Ετσι σοφός πού έγινες, με τόση πείρα, ήδη θα τὸ κατάλαβες ή Ἰθάκες τί σημαίνουν*.” Σωστά.

* “Sage comme tu l'es devenu à la suite de tant d'expériences, tu as enfin compris ce que signifient les Ithaques.”
Juste.

[Constantin Cavafy, Ithaque (Traduction de Marguerite Yourcenar)].



Jacques Roudière

Expert international en gestion des ressources humaines dans le secteur public
Contrôleur Général des Armées
Ancien Directeur des Ressources humaines du ministère de la Défense Français

La première fois que je suis venu à Athènes, c'était en septembre 2012. Je venais juste de passer 7 ans comme DRH du ministère de la défense en France et j'avais été pendant 14 ans directeur d'administration centrale en France. Pendant tout ce temps j'ai conduit beaucoup de réformes administratives, toujours en étant attentif à ce qui se faisait dans les autres pays.

J'ai ainsi pu accompagner l'administration Grecque dans les transformations qu'elle a engagées, cherchant à :

- Passer d'une gestion statutaire, très juridique, à une gestion par les compétences, très managériale ;
- Promouvoir une approche de la gestion RH par le développement personnel des agents, évaluation, mobilité, sélection des dirigeants, déontologie...;
- Enfin la numérisation qui s'impose dans la GRH.

Pendant 10 ans nous avons sans relâche travaillé ces sujets, avec des succès, des avancés et puis aussi des échecs ou simplement des insatisfactions.

Mais la réforme administrative c'est difficile. Il y faut de l'engagement, du courage et de la constance. Il faut en permanence sortir de sa zone de confort et convaincre.

J'ai retrouvé tout cela en Grèce et j'ai essayé d'y apporter ma contribution. Le chemin parcouru est énorme, celui qui reste à faire aussi, car la transformation de l'administration est un mouvement permanent.



Édouard Leroy

Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, Ministère des sports, République Française Expert auprès d'Expertise France

Sans revenir jusqu'à la Grèce Antique, j'inscris mon propos dans le temps long afin d'illustrer l'apport de l'œuvre commune qu'est l'Union européenne pour nos sociétés, pour tous les citoyens européens.

J'ai connu la Grèce sous le joug de la dictature, travaillé, au cours de ma scolarité à l'école nationale d'Administration, à l'ambassade de France à Athènes, en 2002, quelques mois avant la présidence grecque du conseil de l'union européenne de 2003 et les jeux olympiques de 2004 et participé à des actions de coopérations intergouvernementales ou administratives en Grèce en 2011, dans un moment critique, puis de 2018 à maintenant avec l'équipe du bureau d'Expertise France à Athènes.

Grâce à l'action de la DG REFORM et la présence à Athènes d'Expertise France nous nous sommes engagés dans des moments de travail intense, pluriculturels, dans le domaine de la fonction publique, de l'innovation, de l'évaluation de l'action publique, de la gouvernance interministérielle. Ils ont été des occasions, non pas d'importer en Grèce tel ou tel modèle, mais de partager et d'élaborer une expertise administrative commune.

A l'occasion d'un voyage à Athènes, alors le Parlement hellénique à Athènes et la Chambre des communes à Londres se prononçaient, en janvier 2019, sur des votes de défiance à l'encontre des gouvernements respectifs de ces États membres au sein de ces Parlements, j'ai constaté les différences de scénographies, de place des administrations, des exécutifs. Tout est pareil mais tout est différent d'où l'intérêt de notre coopération administrative au service de la souveraineté populaire et des citoyens, pour répondre à des défis si semblables qu'il faut dépasser dans des contextes si différents.

De ces collaborations on sort changé, enrichi. La conduite des projets dans nos pays respectifs est améliorée par ces échanges.



 **TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE**





Kyriakos Pierrakakis

Ministre d'État et de la Gouvernance numérique, République hellénique

La Grèce, un pays entièrement transformable.

Les 200 ans qui se sont écoulés depuis le déclenchement de la Révolution de 1821 nous ont donné l'occasion de réfléchir et d'écouter ce que l'histoire nous enseigne sur un chemin sûr et créatif vers l'avenir auquel nous devons nous préparer. Parce que ce n'est pas seulement le passé qui définit l'avenir mais aussi l'avenir le passé, il est important de considérer comment les générations futures nous verront dans des années, des décennies, voire des siècles. Comment les gens verront-ils la Grèce des premières décennies du XXI^e siècle, pour laquelle nous construisons de nouveaux points de départ et de nouveaux paradigmes, une Grèce de référence, innovante et pionnière?

Le Premier ministre Kyriakos Mitsotakis a transmis à tous les membres du gouvernement, la demande des citoyens de "reconstruire l'État". Nous sommes attachés à la modernisation de l'Etat, un Etat qui opère dans un cadre européen unifié, sur un pied d'égalité avec tous les autres États membres. Les défis sont énormes et il n'y a pas de place pour l'échec. Le Premier ministre a été personnellement impliqué dans la réforme administrative du XXI^e siècle et à l'aube de la quatrième révolution industrielle, et il nous a confié un nouveau mandat, qui comprenait la transformation numérique du pays sur les plans administratif, financier, social et politique.

Après trois ans, compte tenu de toutes les réformes qui ont été menées au cours de la dernière décennie, il y a tout lieu d'être optimiste quant à l'avenir, fiers d'une Grèce qui, jour après jour, non seulement change de modèle productif mais change de paradigme. Nous continuerons au même rythme à développer davantage notre politique numérique, une politique fondamentalement sociale qui réduit les inégalités et se concentre sur les besoins des citoyens et les services qui leur sont offerts.



Leonidas Christopoulos

Secrétaire général de la Gouvernance numérique et de la Simplification des procédures

Tout pays européen moderne doit avoir pour principaux objectifs le bien-être et la sécurité de ses citoyens, la cohésion sociale et la solidarité, ainsi que le renforcement de ses institutions démocratiques et administratives. La réalisation de ces objectifs passe par une administration publique efficace, qui soutienne l'amélioration des conditions de vie des citoyens et la protection de l'intérêt public. La réforme de l'administration publique est une politique d'importance cruciale car elle permet aux mécanismes de l'État de s'adapter à des conditions sociales et économiques en constante évolution. En outre, elle préserve la ressource la plus importante pour la croissance économique et le bien-être social, à savoir la confiance des citoyens dans les institutions, car l'effondrement de l'administration publique est une entrave à une activité économique normale.

C'est précisément là que se situe le défi majeur : La réforme administrative n'est pas une politique ponctuelle. Les changements constants de l'environnement socio-économique nécessitent une adaptation permanente des mécanismes étatiques afin de répondre efficacement aux besoins des citoyens. En d'autres termes, il faut constamment changer et s'adapter pour pouvoir assurer la stabilité. Et ce sera le principal enjeu pour les décideurs politiques dans les années à venir.

Dans le cadre, donc, de la réforme incontournable de l'administration publique, mais aussi de la transformation numérique de l'État, la coopération avec la Direction générale de l'appui aux réformes structurelles (DG Réforme) au cours de la dernière décennie a été d'une importance majeure. Notre objectif est de faire de la Grèce un pays attractif et en même temps compétitif en termes de fonctionnement de l'Etat et bien sûr de transparence et d'indépendance de ses institutions.

Sans aucun doute, dans ce projet, le soutien d'Expertise France a été un pilier tout aussi important, surtout à la lumière des défis socio-économiques auxquels tous les États membres de l'UE ont dû faire face ces dernières années, sans oublier, bien sûr, le grand défi de la pandémie de covid-19.

Je suis convaincu que notre coopération continuera d'être constructive dans les années à venir, notamment eu égard à l'approfondissement substantiel de la coopération stratégique entre la Grèce et la France, afin que nous puissions relever efficacement les défis d'aujourd'hui et de demain.



Konstantinos Dryllerakis

Chef d'unité, Conseil de l'Union européenne - Secrétariat général du Conseil - SMART-Services numériques

Je garde un excellent souvenir de la période passée

avec l'assistance technique en Grèce. J'ai eu le privilège de rencontrer de nombreux fonctionnaires brillants, professionnels et engagés et de les soutenir dans leurs réflexions visant à utiliser le « numérique » pour réformer le mode de fonctionnement de l'administration afin de mieux servir ses citoyens et d'engager sa main-d'œuvre. Hélas, la taille et la complexité d'une administration publique rendent les réformes difficiles et, comme il faut s'y attendre, elles ne réussissent pas toujours. Il me semble que la partie la plus difficile d'un processus de réforme consiste à faire évoluer les mentalités vers une vision commune en favorisant la discussion et le débat nécessaires. Rendre les processus administratifs plus efficaces et moins complexes pour le citoyen part de la conviction qu'une administration doit toujours s'efforcer d'être efficace et orientée vers le service.

Pourtant, parfois, ne pas poursuivre des idées de réforme apparemment tournées vers l'avenir pourrait être une meilleure ligne de conduite. Je me souviens que le Secrétariat général pour la politique numérique réfléchissait à l'introduction potentielle du « développement agile » des solutions informatiques comme principale approche future pour l'administration. Le développement agile, basé sur une collaboration dynamique entre les parties prenantes, fait des promesses importantes pour une réalisation accélérée de la valeur et une plus grande prévisibilité. En effet, des pays comme le Danemark l'ont adopté avec un certain succès. Un séminaire organisé par l'assistance technique a réuni plus de 100 fonctionnaires avec l'expert danois sur le cadre juridique de 400 pages et des représentants de l'agence gouvernementale utilisant la méthodologie dans la pratique. Les présentations et les discussions ont mis en lumière la complexité du cadre juridique et ont révélé un important facteur clé de succès : considérer que certains projets échoueront naturellement et que cela ne doit pas donner lieu à des poursuites judiciaires contre un responsable. Les participants ont rapidement pris conscience du changement culturel considérable qui sera nécessaire pour appliquer une approche aussi radicale au niveau local. Les décideurs n'ont plus poursuivi l'idée originale dans le contexte actuel.



Francisco García Morán

Conseiller spécial, DG REFORM, Commission européenne

Les petits contrats peuvent avoir un impact important !!!

L'Agence Nationale pour l'Emploi (OAED) a fait appel à l'ancienne Task Force pour la Grèce (TFGR), aujourd'hui la DG REFORME, pour l'aider à résoudre un problème de verrouillage du fournisseur sur quelques systèmes critiques essentiels au paiement des pensions, des subventions et des indemnités à des milliers de Grecs.

J'ai rencontré le responsable de l'OAED qui m'a expliqué qu'ils avaient « perdu le contrôle » des opérations des systèmes et qu'ils étaient entre les mains d'un seul fournisseur pour les opérations et toute modification ou amélioration des systèmes puisque ce dernier en avait le contrôle total ainsi que de l'infrastructure connexe.

L'OAED devait absolument reprendre le contrôle mais, à l'époque, l'Agence n'avait pas la capacité interne d'y parvenir. Apparemment, le service informatique ne disposait même pas des accréditations de sécurité nécessaires pour gérer le système et n'avait ni le code source ni la conception de la base de données ; le fournisseur avait le contrôle total en se connectant à distance au réseau interne de l'OAED pour les opérations (ce qui représentait également un risque de sécurité élevé). Il n'y avait pas d'environnement de test ou d'assurance qualité ; toutes les mises à jour étaient effectuées directement sur les systèmes de production, ce qui est une pratique très risquée et peu sûre.

En outre, le verrouillage existant des fournisseurs empêchait l'OAED d'ouvrir la maintenance des systèmes à la concurrence.

Avec l'aide de Lazaros Tossounidis (un fonctionnaire du CEDEFOP détaché auprès du ministère chargé de l'administration publique), la Commission a signé un contrat de faible valeur avec une petite entreprise grecque spécialisée dans les technologies de l'information afin de procéder à une rétro-ingénierie des systèmes et d'en prendre le contrôle total.

Grâce à deux ingénieurs très compétents (Petros et Georges) et à l'aide essentielle de Lazaros pour le suivi du projet sur place, l'opération a été un succès et l'OAED a repris le contrôle des systèmes ce qui lui a donné l'opportunité d'ouvrir la maintenance et l'évolution à la concurrence.

L'OAED a chaleureusement remercié la TFGR pour son aide!!!



Nancy Routzouni

IT Portfolio Officer, Direction générale de l'informatique, Commission européenne
Experte en informatique au sein du gouvernement grec pour la période 2010-2021

Le parcours d'Expertise France en Grèce a coïncidé avec mon travail d'expert en informatique au sein du gouvernement grec, soutenant la transformation numérique de l'État. Tout au long de cette décennie, j'ai travaillé en étroite collaboration avec les cadres d'Expertise France et de la DG REFORME en vue de concevoir et de mettre en œuvre des initiatives de gouvernance numérique ainsi que de gérer des projets de soutien technique. Au cours de cette période, j'ai constaté des progrès substantiels dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, la gouvernance numérique, l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation, l'amélioration de la réglementation et la gestion du changement.

Au cours de la mise en œuvre des projets, l'équipe d'Expertise France a souvent été confrontée à des défis de taille : changements à la tête des ministères et aux postes de direction, redéfinition des priorités politiques, difficulté à mobiliser les acteurs clés de l'administration publique et nécessité de répondre à des exigences de réforme non planifiées découlant de situations de crise ou d'autres circonstances. Dans ce contexte difficile et exigeant, l'équipe a constamment fait preuve de professionnalisme, de patience, de persévérance, de détermination, de respect et de compréhension et a travaillé sans relâche afin d'identifier la meilleure solution qui répondrait aux besoins de l'administration publique. Sans écueils, ni tensions pendant les négociations, mais aussi sans transiger sur la qualité des livrables.

La plus grande réussite d'Expertise France est d'avoir pu développer et mobiliser un solide réseau de cadres de l'administration publique grecque, que je qualifierais de REFORMATEURS. Reconnaissant la valeur de l'institution, ce réseau de cadres est le moteur de nouvelles initiatives, il assure sa continuité, soutient la co-élaboration de projets tout aussi ambitieux que réalistes, et permet la mise en œuvre efficace du programme.

Personnellement, c'était pour moi un privilège d'avoir eu la chance de participer à cette coopération, car elle a été déterminante non seulement pour le développement de mon identité professionnelle, mais aussi pour les prochaines étapes de ma carrière.

Je vous remercie ! Meilleurs vœux et beaucoup de succès!



ENSEMBLE

nous Changeons

ENSEMBLE

*nous
Avançons*



**Nathalie Berger**

Directrice de l'appui aux réformes des États membres, Direction générale de l'appui aux réformes structurelles, Commission européenne

**Ioannis Hadjiyiannis**

Chef d'unité Politiques horizontales / Chef du bureau d'Athènes, DG REFORM, Commission européenne

Au cours des dix dernières années, la Task Force pour la Grèce et maintenant la DG REFORM ont soutenu la Grèce dans ses efforts visant à développer, moderniser et améliorer l'administration publique. De nombreuses réformes, projets et initiatives ont été menés dans un contexte complexe et en constante évolution.

L'objectif et le but de l'assistance technique de l'UE est et a toujours été de renforcer les capacités des administrations publiques dans l'ensemble de l'UE, en répondant aux besoins des États membres et en assurant la durabilité. Les gouvernements devraient continuer à investir dans le renforcement des capacités pour s'adapter, apprendre et s'aligner sur les services publics et les besoins des citoyens.

Les indicateurs internationaux montrent que la Grèce a amélioré la qualité de son administration. Des réformes coordonnées ont été mises en œuvre dans l'ensemble du gouvernement afin de créer un secteur public compétent, résilient et efficace. Deux exemples illustrent cette volonté de réforme en Grèce. La création de l'Autorité nationale pour la transparence, qui vise à améliorer la confiance des citoyens dans les institutions publiques et à promouvoir la transparence du gouvernement. De même, la création du ministère de la Gouvernance numérique a permis de réunir les capacités et la coordination nécessaires pour intégrer les technologies modernes dans la prestation des services publics. Au centre d'une administration publique compétente et efficace se trouve le moteur incontesté de l'efficacité et de l'efficacité : la gestion des ressources humaines. La Grèce a réalisé des progrès notables à tous les niveaux de gouvernement et a renforcé la capacité de son administration publique.

Dix ans plus tard, nous pouvons constater que ces améliorations structurelles ont donné à la Grèce la capacité de maintenir la dynamique des réformes, ce qui est essentiel pour garantir la résilience et la durabilité face aux défis à venir.

La mise en œuvre de réformes favorisant la croissance et la résilience est un défi, car les résultats ne sont pas toujours immédiats. C'est encore plus vrai dans le domaine de l'administration publique, où la mise en œuvre des réformes nécessite non seulement un engagement politique, mais aussi un changement de mentalité. Ayant été témoin de l'ambitieux parcours de réforme de la Grèce au cours des dix dernières années, je peux témoigner que son engagement à réformer ainsi que la conception et la mise en œuvre des réformes en temps utile et de manière efficace ont été essentiels pour renforcer la cohésion économique et sociale du pays. Avec le soutien de la République française et de la DG REFORM de la Commission européenne, notamment par le biais du bureau de la DG REFORM à Athènes, la Grèce a mis en place une base solide pour moderniser son administration publique.

Comme le montrent clairement les Plans de relance et de résilience, en réponse à l'impact de la crise de Covid-19, les programmes pluriannuels, associant réformes et investissements, sont la clé de la résilience et de la croissance. À cet égard, le programme de réforme vaste et ambitieux de la Grèce au cours des dernières années constitue un exemple éloquent du modèle de croissance européen de demain. Le succès des réformes en Grèce atteste du potentiel exceptionnel des États membres qui peut être libéré lorsque l'engagement en faveur des réformes est associé au déploiement d'une assistance technique ciblée. L'appui technique de la DG REFORM, un appui sur mesure entièrement financé par la Commission, déployé sur le terrain et couvrant les priorités nationales et européennes les plus importantes, est un instrument européen précieux à la disposition des 27 États membres.



Nikolaos Kleniatis, Athina Manta, Phivi Haratsi, Adamantia Manta

Équipe REFORM B2 Athènes

C'est en 2011 que tout a commencé avec la mise en place par la Commission de la Task Force pour la Grèce, à la demande du gouvernement grec. L'objectif était d'aider le pays à entreprendre une série de réformes dans tous les secteurs de l'économie, la réforme de l'administration publique constituant l'un des principaux domaines de réforme. La task force avait également pour mandat d'aider la Grèce à absorber plus rapidement les fonds de l'UE destinés à la compétitivité économique, à la croissance et à l'emploi.

Depuis lors, une équipe d'experts de la Commission a été mise en place sur le terrain pour soutenir constamment la Grèce dans ses réformes de l'administration publique. Le type de soutien fourni a été adapté aux besoins respectifs, le cas échéant, allant du soutien à la conception et à la coordination des réformes au soutien direct à la mise en œuvre des réformes, y compris l'intégration des experts de la Commission dans l'administration publique grecque.

Tous les membres de cette équipe sont fiers d'avoir contribué activement à cet effort. Nous avons travaillé sur plusieurs sous-domaines politiques, tels que la planification et la coordination des politiques, y compris l'amélioration de la réglementation, la gestion des ressources humaines, la transformation numérique, la transparence et la responsabilité, ainsi que la gestion et l'absorption des fonds européens.

Être sur le terrain et travailler main dans la main avec les autorités grecques a été une expérience extraordinaire, à la fois gratifiante et stimulante. La présence sur le terrain a permis à l'équipe locale d'acquérir une solide connaissance du pays, d'assurer la mémoire institutionnelle et la continuité des réformes de longue haleine et de contribuer à l'obtention de résultats tangibles. En outre, l'interaction quotidienne avec les autorités grecques a facilité le transfert et l'échange de bonnes pratiques entre les experts de la Commission et les fonctionnaires nationaux, rapprochant ainsi la Commission de la Grèce.

Ce fut un grand honneur et un privilège pour nous de travailler sur la réforme de l'administration publique grecque avec des collègues exceptionnels de l'administration grecque et de l'assistance technique française sous la direction de notre direction visionnaire.



Melina Katsomiti

Cheffe du Département des politiques pour l'administration publique et les collectivités locales au SGCo-Responsable des questions horizontales de l'appui technique au SGCo

Le rôle du Secrétariat général pour la coordination, en tant qu'autorité nationale de coordination, est déterminant pour l'aboutissement de propositions correspondant aux priorités gouvernementales en matière de réformes. Depuis plus de trois ans que je travaille sur les sujets d'assistance technique, le travail du Secrétariat général pour la coordination est considéré comme étant très réussi puisque chaque année, l'utilisation des ressources d'assistance technique de la DG REFORM pour la Grèce augmente. J'ai eu le plaisir et l'honneur de travailler avec de nombreux membres du personnel de la DG REFORM, ainsi qu'avec des experts déployés par nos partenaires français, avec lesquels nous partageons les mêmes principes pour une administration publique résiliente, flexible, et forte.

L'événement organisé à l'occasion des «10 ans de coopération avec l'administration publique grecque» est une promesse forte de la poursuite de la coopération constructive entre la Grèce, la Commission européenne et la France pour une Union européenne forte sur la scène internationale.



Nana Filosidou

Cheffe du département de la politique migratoire du Secteur de la défense nationale, de la protection du citoyen et de l'immigration du SGCo

Travaillant au sein du Secrétariat général pour la coordination, qui est une autorité de coordination, j'ai la chance de participer à l'assistance technique en Grèce, et j'assure la liaison entre la Commission européenne et les ministères de mon pays, ce qui me permet d'établir des contacts avec des organisations internationales, des organismes publics et privés et le personnel de la Commission, et d'informer les autorités nationales sur la mise en œuvre des réformes visant à améliorer la résilience. La soumission de demandes à travers l'évaluation des besoins spécifiques de mon pays et l'examen des alternatives pour concevoir l'assistance en vue de parvenir à la meilleure mise en œuvre possible des réformes, constitue un véritable défi. En effet, lorsque ce processus est mené en coopération avec une ou plusieurs autorités d'un autre État membre, il donne l'occasion aux deux parties de communiquer, d'échanger des idées, de partager le problème, de mettre en œuvre des pratiques et de comparer les résultats. Travailler en collaboration avec la DG REFORM est une expérience unique !



Anastasia Tsartsara

Cheffe du secteur Affaires intérieures, gouvernance numérique, justice et institutions du SGCo - Membre du groupe de travail de la Commission européenne sur l'administration publique et la gouvernance

Avec la création récente du groupe d'experts de la Commission européenne sur l'administration publique et la gouvernance, la Direction générale de l'appui à la réforme structurelle (DG Reform) vise à promouvoir davantage la coopération mutuelle entre les États membres de l'UE dans l'identification et la co-conception de propositions et de solutions pour relever les défis communs. Il s'agit notamment de la transformation numérique de l'administration et du rôle des nouvelles technologies, de la conception et de la fourniture de services centrés sur les citoyens et fondés sur leurs besoins et leur expérience, du développement des ressources humaines dans l'administration publique et de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes pour une gouvernance résiliente, agile et moderne. En tant que membre du groupe de travail, j'ai le plaisir d'échanger avec des cadres des administrations des pays européens qui partagent leur riche expérience et des bonnes pratiques, à travers des méthodes et des outils innovants, dans la poursuite d'une vision et de valeurs communes pour une Europe qui répond aux attentes de ses citoyens.



Pierre Lepetit, Jean-Pierre Jochum, Claude Wendling et Vincent Lidsky

Partenaires pour les réformes, Ministère des finances, France

Depuis 10 ans, de nombreux experts français et européens se sont succédé pour apporter leur appui aux réformes grecques. Le principal bénéficiaire a été l'administration centrale (coordination gouvernementale, gestion des ressources humaines, numérisation, fiscalité, douanes, comptabilité publique, exportations, protection civile, médiation, santé publique), mais aussi les collectivités locales et l'ensemble de l'économie (numérisation).

L'objectif de transformation de l'administration grecque paraissait, alors, extrêmement ambitieux, et même inatteignable à certains. Or, des réformes ont été effectives. En outre, ces coopérations entre cadres publics, entre pairs ont contribué à renforcer l'Europe, ainsi que le partenariat franco-hellénique.

La France a désigné successivement quatre coordonnateurs « partenaires pour les réformes », comme le prévoit le protocole franco-hellénique signé en 2015 : Pierre Lepetit, Jean-Pierre Jochum, Claude Wendling puis actuellement Vincent Lidsky. Le dialogue avec les responsables grecs, et tout particulièrement le SG Coordination (poste créé dans le cadre des réformes), aujourd'hui Thanasis Kontogeorgis, que nous tenons à remercier, permet d'identifier les besoins et en regard l'expertise disponible. Nous pouvons aussi proposer, en complément de l'appui européen, une coopération bilatérale qui peut le renforcer (par exemple l'accueil d'inspecteurs grecs dans les écoles nationales des finances publiques et des douanes ou l'aide à la « gestion de contenu » au sein de l'administration fiscale).

Nos remerciements vont également à la DG REFORM, et en particulier Alain Scriban puis Daniele Dotto. Ainsi qu'à Expertise France, qui a su prendre le relais de l'ADETEF ainsi que de l'agence belge de développement.

Dans le contexte de défis à l'Europe que nous connaissons, nul doute que notre coopération doit se poursuivre et même s'amplifier dans de nouveaux domaines, comme l'a annoncé la déclaration d'intention signée en 2020, lors de la venue du Premier ministre M. Mitsotakis à Paris, par les ministres Staikouras, Georgiadis et Le Maire. Cette déclaration actualise le Protocole de 2015 en appelant à une coopération sur le changement climatique, l'environnement, l'énergie. Ce sont des défis partagés, comme le sont les opportunités, par exemple le tourisme, l'agriculture, la finance verte,...



**Dimitra Ioannou, Gina Korella, Fotis Benekos, Marios Skiadas,
Pinelopi Strapatsaki, Mirka Snopčoková, Mirella Papantonaki**

Équipe d'Expertise France pour la gouvernance et la transformation administrative en Grèce

Il faut du temps pour que les choses changent. Nous, l'équipe d'Expertise France travaillant dans le domaine de l'appui à la gouvernance et à la transformation administrative en Grèce, nous nous mettons chaque jour au service des autorités grecques, en faisant de notre mieux pour les aider à atteindre leurs objectifs et leurs priorités, et à renforcer leurs capacités et leurs compétences pour l'avenir. Et nous ne sommes pas les seuls à participer à cet effort. Dans tous nos projets, nous mobilisons des professionnels hautement qualifiés de France, de Grèce et de nombreux autres États membres, qui travaillent dans le secteur privé ou public et sont contents de contribuer à notre travail. Au fil des ans, nous avons vécu des moments productifs et passionnants en travaillant avec nos 190 collaborateurs, ainsi qu'avec nos collègues de l'administration publique grecque et de la DG REFORM, faisant de notre petit bureau d'Athènes, jamais à court de café et de biscuits, un lieu de convivialité, de travail acharné, de passion et d'excitation.

Nous nous sentons tellement privilégiés de partager notre engagement pour le changement, pour notre génération et les générations futures, avec des fonctionnaires grecs tout aussi passionnés, et des équipes de la DG REFORM. Lorsque nous travaillons sur des questions qui nécessitent de s'écarter de pratiques profondément ancrées et de remettre en cause le statu quo, nous redoublons d'efforts et de persévérance, en faisant le pari quotidien de faire bouger les choses. Et lorsque nous travaillons sur des changements indispensables, comme les transformations numériques ou celles provoquées par la pandémie, qui ont un impact direct sur les citoyens et la société, nous sommes fiers de faire partie de cette aventure de la Grèce et de l'Europe.

Nous évoluons, avec nos collègues des autorités grecques, et nous sommes encore plus heureux et motivés chaque fois qu'ils nous accordent l'honneur d'être considérés comme l'un des leurs. Et nous ne serons jamais assez reconnaissants pour la confiance qui nous est accordée et pour tout ce que nous avons appris. Nous sommes fiers de faciliter l'interaction entre la Grèce, la France et l'Europe, et de servir leur engagement indéfectible envers l'incitation universelle du poète : « Ton pays c'est moi ; peut-être ne suis-je personne mais je peux devenir ce que tu veux »*.

Ensemble, nous comblons le fossé entre la planification et la mise en œuvre du changement.

* *Georges Seféris, Trois poèmes secrets (Traduit du grec par Yves Bonnefoy et Lorand Gaspar)*

10

