



Bilan des travaux de la présidence française d'EUPAN /
Summary of the work of the French Presidency



Calendrier et événements

Calendar and events

Calendrier du volet « administration publique » de la présidence française

Calendar of the french presidency as regard « public administration »

4 thématiques principales :

Mobilités, transformation publique, socle européen de la fonction publique et résilience

4 key topics :

Mobilities, public transformation, European pillar of civil service and resilience

- ❖ 10 janvier : Pitch govtech (concours de solutions numériques pour les administrations) (Paris)
- ❖ 17 janvier : réunion du secrétariat d'EUPAN (groupe de travail)
- ❖ Dîner informel et conférence des ministres européens en charge de la transformation et la fonction publiques (Strasbourg, institut national du service public) : 16 et 17 mars
- ❖ Groupe de travail EUPAN (Paris) : 4 et 5 avril
- ❖ Réunion du secrétariat d'EUPAN (DG) (vidéo-conférence) : 24 mai
- ❖ Du 9 au 13 mai : université d'été du réseau EUPAN sur la mobilité européenne des agents publics (Strasbourg, institut national du service public)
- ❖ 19 et 20 mai : réunion DISPA (Paris, Institut national du service public)
- ❖ 15 et 16 juin : réunion des DG d'EUPAN (Paris)
- ❖ 17 juin : réunion du comité sectoriel de dialogue social pour les administrations d'Etat et fédérales (Paris)

- ❖ January 10th : Pitch govtech (contest on digital solutions for governments) (Paris)
- ❖ January 17th : EUPAN secretariat (working level)
- ❖ Unformal dinner and conference of european ministers in charge of public transformation and the civil service (Strasbourg, national institute of the civil service) : March 16th and 17th
- ❖ EUPAN working level meeting (Paris) : April 4th and 5th
- ❖ EUPAN secretariat (DG level) (videoconference) : May 24th
- ❖ From May 9th to May 13th: EUPAN summer school on European mobility of civil servants (Strasbourg, national institute of the civil service)
- ❖ May 19th and 20th : DISPA meeting (Paris, national institute of the civil service)
- ❖ June 15th and 16th : EUPAN DG meeting (Paris)
- ❖ June 17th : social dialogue committee for central government administrations (Paris)

Conférence des ministres européens en charge de la transformation et la fonction publiques

Conference of European Ministers in charge of public transformation and the civil service

- Conférence organisée les 16 et 17 mars au sein de l'Institut national du service public à Strasbourg
- Une centaine de participants représentant les Etats membres de l'Union européenne et la Commission européenne.

Dans la continuité des conclusions de leur précédente réunion à Lisbonne le 22 juin 2021 pendant la présidence portugaise du Conseil de l'Union européenne, les ministres ont échangé sur les défis communs, autour de trois axes de travail :

- Des fonctions publiques attractives, modernes et innovantes qui donnent l'exemple ;
- Des services publics transparents et résilients qui répondent aux attentes des usagers ;
- Des services publics numériques de qualité, inclusifs qui respectent les valeurs européennes.

Communiqué de presse : <https://presidence-francaise.consilium.europa.eu/fr/actualites/communique-de-presse-conference-des-ministres-europeens-charges-de-la-transformation-et-de-la-fonction-publiques/>

- Conference organized on 16 and 17 March at the Institut national du service public in Strasbourg.
- About one hundred participants representing the Member States of the European Union and the European Commission.

Following on from the conclusions of their previous meeting in Lisbon on 22 June 2021 during the Portuguese Presidency of the Council of the European Union, the ministers exchanged views on common challenges, focusing on three areas of work:

- Attractive, modern and innovative civil services that lead by example;
- Transparent and resilient public services that meet users' expectations;
- High quality, inclusive digital public services that respects European values.

Press release : <https://presidence-francaise.consilium.europa.eu/en/news/press-release-conference-of-eu-ministers-for-public-sector-transformation-and-the-civil-service/>

Conférence des ministres européens en charge de la transformation et la fonction publiques

Conference of European Ministers in charge of public transformation and the civil service

Les ministres ont adopté une déclaration sur les valeurs et les défis communs aux administrations publiques européennes qui déclinent les 3 axes de travail abordés lors de la réunion.

Les échanges doivent se poursuivre au travers :

- De la coopération entre les administrations publiques au sein de l'Union européenne, notamment au sein d'EUPAN, et d'un dialogue politique régulier sur la transformation des administrations publiques européennes ;
- Du renforcement de la mobilité européenne des agents publics, en particulier par le développement d'un programme d'échange volontaire de mobilité des agents publics entre les administrations publiques des États membres et avec la Commission européenne ;
- D'un meilleur partage des solutions numériques en Europe, notamment permis par le logiciel libre, illustré par la présentation de sept projets numériques particulièrement prometteurs.

La déclaration souligne l'importance de valoriser l'expertise des fonctions publiques européennes au niveau international afin de promouvoir ces valeurs communes et le renforcement des administrations et des services publics au-delà de l'Union européenne et de ses États membres.

The ministers adopted a declaration on the common values and challenges of European public administrations, which sets out the three areas of work discussed at the meeting.

The exchanges should continue through :

- Cooperation between public administrations within the European Union, particularly within EUPAN, and regular political dialogue on the transformation of European public administrations;
- Strengthening the European mobility of public servants, in particular through the development of a voluntary mobility exchange program for public servants between the public administrations of the Member States and with the European Commission;
- Better sharing of digital solutions in Europe, in particular through open source software, illustrated by the presentation of seven particularly promising digital projects.

The declaration underlines the importance of enhancing the expertise of European public services at the international level in order to promote these common values and the strengthening of public administrations and services beyond the European Union and its Member States.

Retour sur le groupe de travail EUPAN (4 et 5 avril)

EUPAN working level meeting (April 4th and 5th)

Première réunion en présentiel depuis 2019, avec 3 sujets clés :

- **L'évolution des politiques de ressources humaines** => présentation des enjeux de transformation de la fonction publique en France ; ateliers sur les mégatendances et l'attractivité ; présentation des études de la présidence française sur les nouvelles organisations du travail et flexibilités organisationnelles et la mobilité européenne et internationale et ateliers sur les nouvelles organisations du travail ;
- **La transformation des services publics : présentation des actions conduites en France** (programme services publics + et politique de transformation numérique) ;
- **La prospective et l'anticipation des grandes tendances dans les fonctions publiques européennes** : présentation des travaux de France stratégie sur le futur des métiers à horizon 2030 et de l'enquête de la présidence française sur la prospective au sein des administrations européennes ; ateliers sur la future stratégie d'EUPAN ; présentation des premières orientations des futures présidences tchèque et suédoise.

First face-to-face meeting since 2019, with 3 key topics:

- **The evolution of human resources policies** => presentation of the challenges of transforming the civil service in France; workshops on megatrends and attractiveness; presentation of the French Presidency's studies on new ways of working and organizational flexibilities and European and international mobility and workshops on new work organizations;
- **The transformation of public services**: presentation of the actions carried out in France (public services + program and digital transformation policy);
- **Foresight and the anticipation of major trends in European civil services**: presentation of France stratégie's work on the future of jobs by 2030 and the French presidency's survey on foresight within European administrations; workshops on the future EUPAN strategy; presentation of the first orientations of the future Czech and Swedish presidencies.

Université d'été du réseau EUPAN

EUPAN summer school

Ces travaux ont été complétés par l'université d'été du réseau EUPAN, organisée au sein du nouvel Institut national du service public à Strasbourg du 9 au 13 mai autour du thème : les mobilités européennes au service de la transformation des administrations publiques.

Les participants à l'université d'été ont pu approfondir les dispositifs de mobilité, et les enjeux spécifiques liés à la mise en œuvre et l'accompagnement des mobilités européennes au sein des administrations publiques européennes, en couvrant l'intégralité du parcours de mobilité, de sa préparation à sa valorisation au fil du parcours de carrière.

Les conclusions de l'université permettent d'envisager :

- La structuration d'un réseau informel d'experts de la mobilité européenne ;
- La mise en œuvre d'outils européens (outils pour l'intégration des nouveaux arrivants, guides de compétence...);
- La présentation de projets d'échange dans le cadre de la campagne IAT 2023.

This work was complemented by the EUPAN Summer School, organized in the new National Institute of Public Service in Strasbourg from May 9 to 13, on the theme: European Mobilities for the Transformation of Public Administrations.

The participants of the summer school were able to deepen their understanding of mobility schemes and the specific issues related to the implementation and support of European mobility within European public administrations, covering the entire mobility process, from its preparation to its valorization during the career path.

The conclusions of the university allow us to consider :

- The structuring of an informal network of European mobility experts;
- The implementation of European tools (tools for the integration of newcomers, competence guides, etc.);
- The presentation of exchange projects in the framework of the TSI 2023 campaign.

Réunion des directeurs généraux d'EUPAN

EUPAN DG meeting

Cette réunion a permis d'aborder plusieurs questions au cœur des travaux conduits par la présidence française depuis le 1^{er} janvier :

- **La définition d'une nouvelle stratégie du réseau EUPAN** qui entrera en vigueur le 1^{er} juillet 2022 pour une période de 3 ans : elle déclinera de manière opérationnelle la déclaration adoptée à Strasbourg le 17 mars par les ministres européens chargés de la transformation et la fonction publiques.
- **L'adoption d'une feuille de route sur la mobilité européenne des fonctionnaires** : le réseau EUPAN pourrait s'impliquer au long terme sur ce sujet, notamment par le déploiement de nouveaux échanges entre administrations des Etats membres et de la Commission européenne. Ces actions pourront être complétées par la construction d'outils de préparation et de suivi communs à destination des agents concernés, de leurs managers, et des professionnels des ressources humaines.
- **Les nouvelles organisations du travail et flexibilités organisationnels** : les travaux de la présidence française ont notamment couvert les conséquences de long terme de la crise sanitaire pour les administrations publiques (télétravail, aspects organisationnels, évolution des métiers). Un point spécifique a aussi été consacré à la négociation d'un accord sur la transformation numérique dans le cadre du dialogue social européen.

This meeting addressed several issues at the heart of the work carried out by the French Presidency since January 1st:

- **The definition of a new strategy for the EUPAN network** that will come into force on July 1, 2022 for a period of 3 years: it will implement the declaration adopted in Strasbourg on March 17 by the European ministers in charge of public transformation and the civil service.
- **The adoption of a roadmap on the European mobility of civil servants**: the EUPAN network could be involved in the long term on this subject, notably by deploying new exchanges between the administrations of the Member States and the European Commission. These actions could be completed by the construction of common preparation and follow-up tools for the agents concerned, their managers, and human resources professionals.
- **New ways of working and organisational flexibility**: the work of the French presidency covered the long-term consequences of the health crisis for public administrations (teleworking, organisational aspects, changes in jobs). A specific point was also devoted to the negotiation of an agreement on digital transformation within the framework of European social dialogue.

Dialogue social européen European social dialogue

Le comité sectoriel de dialogue social pour les administrations d'Etat et fédérales regroupe l'association représentant les employeurs, EUPAE (European Public Administration Employers), présidée par la France en 2022 et 2023, et les organisations syndicales des 27 États membres de l'Union européenne réunies au sein de TUNED.

Dans le cadre de la présidence française d'EUPAE, le comité s'est réuni à Paris le 17 juin 2022, en articulation avec la réunion des directeurs généraux d'EUPAN les deux jours précédents.

Cette réunion a notamment permis d'entériner un projet d'accord sur la transformation numérique au sein des administrations d'Etat et fédérales. L'accord aborde de manière globale les enjeux liés à la transformation numérique dans les administrations publiques : télétravail, santé et sécurité au travail, compétences et formation, gestion et protection des données personnelles, intelligence artificielle, relation à l'utilisateur, protection des emplois et des sources. La signature de l'accord devrait intervenir à l'automne.

Le comité a aussi ouvert une discussion sur les enjeux liés à l'attractivité des administrations publiques, au travers de l'étude des actions conduites en France, en Espagne, en Belgique et en Grèce. Les travaux sur ce sujet se poursuivront dans les prochains mois.

The Sectoral Social Dialogue Committee for central government administrations (SDC-CGA) brings together the association representing employers, EUPAE (European Public Administration Employers), chaired by France in 2022 and 2023, and the trade union organizations of the 27 Member States of the European Union gathered within TUNED.

As part of the French presidency of EUPAE, the committee met in Paris on June 17, 2022, in conjunction with the meeting of EUPAN's Directors General on the previous two days.

This meeting allowed for the endorsement of a draft agreement on digitalization within state and federal administrations. The agreement addresses in a comprehensive way the issues related to digital transformation in public administrations: telework, health and safety at work, skills and training, management and protection of personal data, artificial intelligence, relationship with the user, protection of jobs and sources. The agreement is expected to be signed in the fall.

The committee also opened a discussion on the issues related to the attractiveness of public administrations, through the study of actions taken in France, Spain, Belgium and Greece. Work on this topic will continue in the coming months.

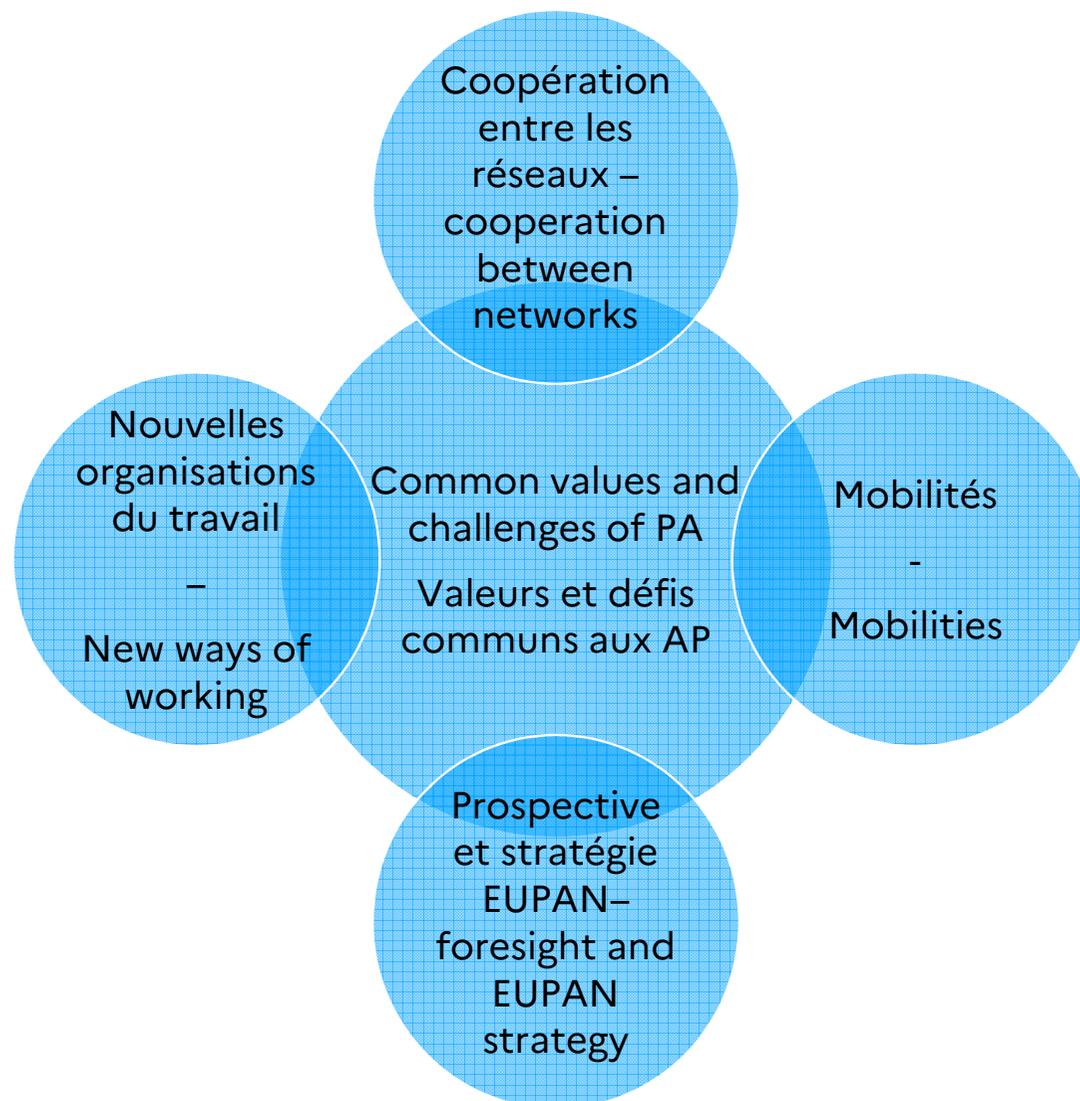


Principaux résultats

Main results

Principaux résultats

Key results



Études et travaux thématiques

Surveys and studies

- Deux études de la présidence (décembre 2021- janvier 2022) :
- Nouvelles organisations du travail et flexibilités organisationnelles ;
 - Mobilité européenne et internationale des fonctionnaires.

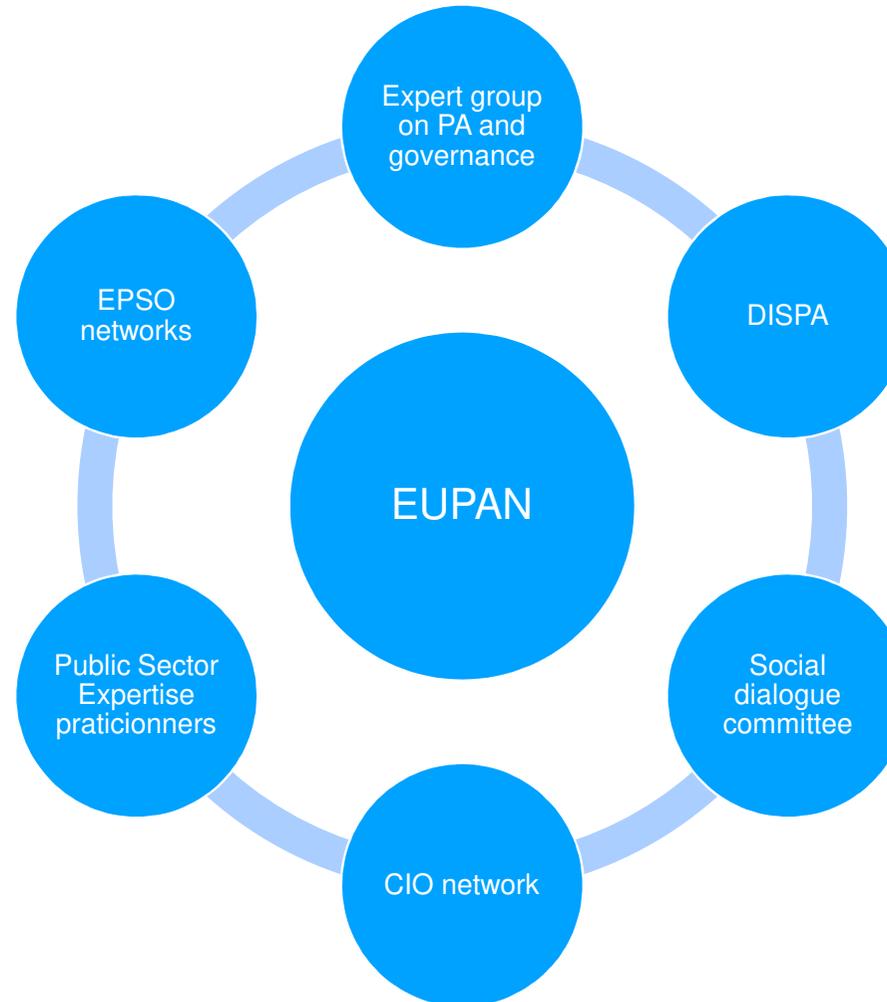
Une enquête flash sur la prospective RH (mars 2022).

- Two questionnaires and detailed studies (December 2021-January 2022):
- New ways of working and organizational flexibilities;
 - European and international mobility of civil servants.

A flash survey on HR foresight (March 2022).

Coopération avec d'autres réseaux Cooperation with other networks

- Dialogue avec la DG REFORM sur le groupe d'experts sur l'administration publique et la gouvernance ;
- Coopération avec le réseau DISPA ;
- Contacts initiés avec le réseau des praticiens de l'expertise technique internationale.



Dialogue with DG REFORM on the expert group on public administration and governance;
Cooperation with the DISPA network;
Contacts initiated with the network of international technical expertise practitioners.

Autres activités de la présidence
Other activities of the Presidency

- Publication d'une plaquette de présentation de la fonction publique française ;
- Actualisation des contacts EUPAN ;
- Publication de deux éditions de la lettre d'information du réseau EUPAN :
 - ✓ Réformes en cours au sein des administrations publiques ;
 - ✓ Verdissement des administrations publiques.

- Publication of a brochure presenting the French civil service;
- Updating of the EUPAN contacts;
- Publication of a new edition of the EUPAN enews:
 - ✓ Ongoing reforms within public administrations;
 - ✓ Greening of public administrations.



Mobilités européennes

European mobilities

La mobilité est :

- Un facteur d'attractivité pour la fonction publique ;
- Un outil pour relever les défis communs/transfrontaliers pour les administrations publiques ;
- La concrétisation du projet européen.

=> Les solutions de mobilité sont un sujet de discussion au sein de l'EUPAN depuis plusieurs années (université d'été de l'EUPAN ; EU leadership exchange program...).

=> La déclaration de Strasbourg appelle au renforcement de la mobilité des agents publics en Europe dans toutes ses composantes.

Mobility is :

- A factor of attractiveness for the civil service;
- A tool to address common/crossborder challenges for european and national PA;
- The concretisation of the european project.

=> Solutions of mobility have been a topic for discussion among EUPAN for several years (EUPAN summer school; EU leadership exchange program...).

=> The Strasbourg declaration calls for the reinforcement of mobility of public employees in Europe in all its forms.

La mobilité européenne et internationale des agents publics : enjeux European and international mobility of public employees : key issues

Cependant, la mobilité est aussi un défi:

- Préparer la mobilité ;
- Faire face aux défis administratifs ;
- Identifier des financements ;
- Utiliser les compétences développées tout au long de la carrière (pour l'agent public et son employeur).

However, mobility is also a challenge for public administrations:

- Preparing mobility;
- Dealing with administrative burden;
- Finding fundings;
- Using the developed skills throughout the career (for the public employee and his/her employer).

1. La Présidence allemande a développé les universités d'été du réseau EUPAN dont la première édition s'est tenue en novembre 2021 dans les environs de Berlin. 28 fonctionnaires ont échangé sur le thème de l'intégrité, la confiance et le professionnalisme. Ce format encourage le développement de nouvelles idées et d'échanges informels, qui ont été à l'origine de la création d'un groupe informel d'experts spécialistes de la thématique toujours actif aujourd'hui.

2. Suite à la réunion à Lisbonne des ministres européens chargés de l'administration publique le 22 juin 2021, une équipe projet a été mise en place pour l'expérimentation d'un programme d'échange de fonctionnaires (Portugal, France, Commission européenne, Belgique, Espagne, Slovénie). Une première phase pilote s'est tenue à l'automne 2021 (échanges Portugal-France ; Portugal-Commission européenne ; Belgique France). Son bilan couvre les apports du programme, sa mise en œuvre et ses formats et les coûts administratifs et financiers :

- Les résultats de l'évaluation ont confirmé l'intérêt du programme pour les participants mais aussi les administrations impliquées.
- La question d'un financement est apparue structurante pour garantir la pérennisation du programme.
- D'autres pistes d'amélioration ont aussi été esquissées pour clarifier les modalités et le fonctionnement du programme.

1. The German Presidency has developed the EUPAN Summer Schools, the first of which was held in November 2021 in the region of Berlin. 28 officials exchanged on the topic of integrity, trust and professionalism. This format encourages the development of new ideas and informal exchanges, which led to the creation of an informal group of experts specializing in the topic, still active today.

2. Following the meeting in Lisbon of the European ministers in charge of public administration on June 22, 2021, a project team was set up to test an exchange program for civil servants (Portugal, France, European Commission, Belgium, Spain, Slovenia). A first pilot phase was held in the fall of 2021 (Portugal-France; Portugal-European Commission; Belgium-France exchanges). Its assessment covers the contributions of the program, its implementation and formats, and the administrative and financial costs:

- The results of the evaluation confirmed the interest of the program for the participants but also for the administrations involved.
- The question of funding appeared to be a key issue to ensure the sustainability of the program.
- Other avenues for improvement were also outlined to clarify the modalities and functioning of the program.

Conférence des ministres

Minister's conference

Restitution des ateliers mobilité organisés lors de la conférence des ministres du 17 mars :

Les ministres ont souligné l'utilité de développer les mobilités européennes des fonctionnaires dans une logique pérenne, en s'appuyant sur les premières initiatives déjà engagées, afin de faire émerger de nouvelles solutions à des défis communs, et de générer du partage de connaissances entre agents venant à la fois des États membres et de la Commission européenne.

Cette consolidation pourra s'effectuer selon le calendrier suivant :

En 2022 : poursuite du pilote de programme d'échange « EU leadership exchange program » avec les pays volontaires, et lancement d'un projet pilote sur la budgétisation verte dans le cadre de l'Instrument d'appui technique de la Commission européenne ;

En 2023 : lancement d'une initiative forte pour les pays européens volontaires pour des échanges de fonctionnaires autour de thématiques prioritaires partagées, en s'appuyant sur l'Instrument d'appui technique.

Restitution of the mobility workshops organized during the ministers' conference on March 17:

The ministers emphasized the usefulness of developing European mobility for civil servants in a sustainable way, building on the first initiatives already underway, in order to bring about new solutions to common challenges and to generate knowledge sharing between workers from both the Member States and the European Commission.

This consolidation could be carried out according to the following schedule:

In 2022: continuation of the EU leadership exchange program pilot with volunteer countries, and launch of a pilot project on green budgeting under the European Commission's Technical Support Instrument;

In 2023: launch of a strong initiative for volunteer European countries to exchange officials on shared priority themes, using the Technical Support Instrument.

Conférence des ministres Minister's conference

Les ministres ont échangé sur les thématiques prioritaires qui devraient être abordées dans le cadre de ces futurs échanges dédiés à la transformation des administrations et des ressources humaines. Ces thématiques pourraient s'articuler autour de 3 axes :

- Organisation du travail et gestion des ressources humaines : politiques d'égalité et de diversité, attractivité et recrutement, formation et développement des compétences, méthodes de travail agiles, évaluation ;
- Adaptation des services publics : accès de tous aux services publics, simplification, amélioration de l'efficacité et de la productivité des administrations ;
- Usages du numérique : développement de portefeuilles numériques, intelligence artificielle, cybersécurité, numérisation des démarches administratives.

Les cadres dirigeants et intermédiaires pourraient être ciblés pour des échanges, dont la durée doit être adaptée aux profils et aux enjeux. Enfin, les ministres sont convenus qu'une réflexion spécifique doit être engagée sur la préparation des mobilités (formation, usage des langues étrangères, accompagnement).

The ministers discussed the priority themes that should be addressed in the framework of these future exchanges dedicated to the transformation of administrations and human resources. These themes could be articulated around 3 axes:

Work organization and human resources management: equality and diversity policies, attractiveness and recruitment, training and skills development, agile work methods, evaluation;

Adaptation of public services: access for all to public services, simplification, improving the efficiency and productivity of administrations;

Digital use: development of digital portfolios, artificial intelligence, cybersecurity, digitization of administrative procedures.

Senior and middle managers could be targeted for exchanges, the duration of which must be adapted to the profiles and challenges. Finally, the ministers agreed that a specific reflection must be undertaken on the preparation of mobility (training, use of foreign languages, support).

Enquête EUPAN

EUPAN survey

Dans le cadre de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, la DGAFP a interrogé en décembre 2021 un panel de représentants des directions en charge de l'administration publique et de correspondants du Réseau européen des administrations publiques (EUPAN) sur la mobilité européenne et internationale des agents publics. Les 27 réponses reçues ont permis de partager les bonnes pratiques afin de soutenir les travailleurs publics et d'identifier les différents programmes de mobilité.

In the framework of the French Presidency of the Council of the European Union, the DGAFP surveyed in December 2021 a panel of representatives of the directorates in charge of public administration and correspondents of the European Public Administration Network (EUPAN) about the European and international mobility of public workers. The 27 answers received made it possible to share best practices in order to support public workers and to identify different mobility programs.

Enquête EUPAN

EUPAN survey

Les programmes de mobilité dédiés aux échanges de fonctionnaires entre administrations sont désormais répandus dans les États membres de l'Union européenne.

Sur les 27 répondants à l'enquête, 16 déclarent avoir utilisé des programmes de mobilité spécifiquement dédiés aux fonctionnaires.

La majorité de ces programmes ont été mis en place au cours des deux dernières décennies.

Néanmoins, dans la plupart des cas, ces dispositifs ne concernent qu'un nombre limité de travailleurs publics. Par exemple, 11 des 16 personnes interrogées ont déclaré qu'en dehors de la période de pandémie, dix agents ou moins étaient concernés par ce système.

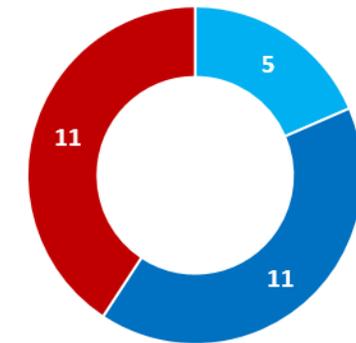
Mobility schemes dedicated to exchanges of civil servants between administrations are now widespread within the Member States of the European Union.

Out of the 27 respondents to the survey, 16 declare having used mobility schemes specifically dedicated to civil servants.

The majority of these schemes have been set up over the last two decades.

Nevertheless, in most of the cases, these arrangements only concern a limited number of public workers. For example, 11 of the 16 people interviewed stated that, outside of the pandemic period, ten or fewer employees were covered by this system.

Graph 1 : In your bilateral partnerships, do you have specific mobility programs for exchanges of public servants with other administrations in Europe and worldwide ?



■ Yes, one ■ Yes, two or more ■ No

Enquête EUPAN

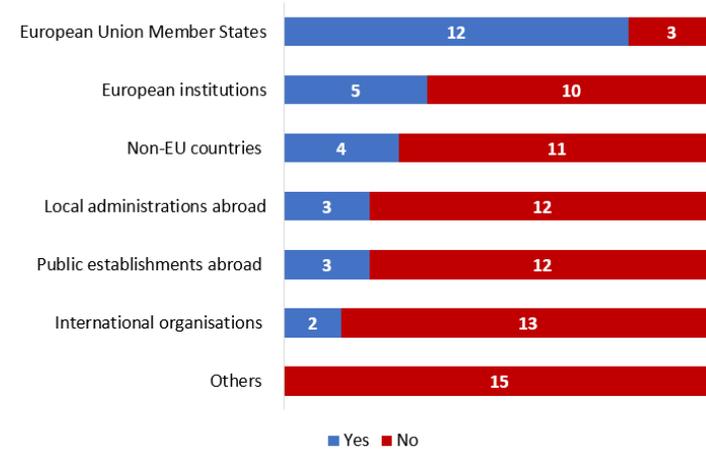
EUPAN survey

Ces différents dispositifs impliquent principalement des échanges entre les administrations des différents États membres de l'Union européenne. La France et l'Allemagne ainsi que les pays scandinaves sont les plus cités. Cette présence importante des pays scandinaves s'explique par l'existence d'un programme de mobilité spécifique entre pays nordiques appelé *Nordisk utvekslingsordning* (possibilités d'échanges nordiques).

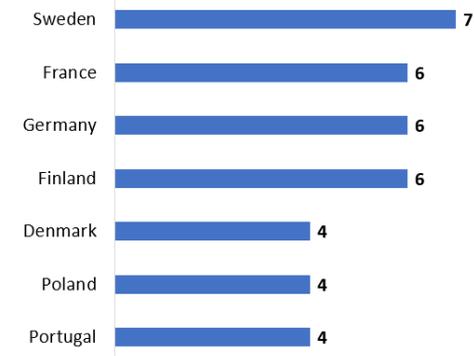
These different schemes mainly involve exchanges between the administrations of the different European Union member states.

France and Germany and the Scandinavian countries are the most mentioned. This important presence of the Scandinavian countries is explained by the existence of a specific mobility program between Nordic countries called *Nordisk utvekslingsordning* (Nordic exchange possibilities).

Graph 2 - Which partners are involved ?



Graph 3 : Which EU member states are involved ?



Enquête EUPAN

EUPAN survey

Les différents programmes mentionnés ne correspondent pas à un profil type mais plutôt à une grande variété de situations.

La durée des programmes est très variable : sur les 24 programmes mentionnés par les répondants, 3 durent moins d'un mois, 7 durent de un à trois mois, 6 durent de trois à six mois, 3 durent de six mois à un an et 5 durent plus d'un an.

Dans un tiers des cas mentionnés, ces programmes sont ouverts à tous et ne concernent donc pas des fonctions spécifiques. Dans certains cas, les programmes proposés peuvent s'adresser à des personnes ayant des fonctions d'encadrement. La plupart du temps, ils sont ouverts aux cadres intermédiaires et plus rarement aux cadres supérieurs.

Enfin, aucun critère de sélection particulier pour le choix des agents ne ressort. La connaissance des langues étrangères est le critère le plus fréquemment cité, devant le projet professionnel, le parcours professionnel et le poste occupé.

The different programs mentioned do not correspond to a typical profile but rather to a wide variety of situations.

The duration of the programs varies greatly: of the 24 programs mentioned by the respondents, 3 last less than one month, 7 last from one to three months, 6 last from three to six months, 3 last from six months to one year and 5 last more than one year. In one third of the cases mentioned, these programs are open to all and therefore do not concern specific functions. In some cases, the proposed programs may be aimed at people with managerial functions. Most of the time they are open to middle managers and more rarely to top managers.

Finally, no particular selection criteria for the choice of workers stand out. Knowledge of foreign languages is the most frequently cited criterion, ahead of professional project, career path and position held.

Le soutien à la mobilité par l'administration d'origine des travailleurs prend différentes formes et principalement celle d'un financement qui évite la plupart du temps à l'agent de supporter une partie des coûts de la mobilité. Au-delà de la question financière, l'accompagnement consiste la plupart du temps en une aide à la préparation du déménagement, et en un accompagnement par le service des ressources humaines ou en la présence d'un correspondant spécifique.

L'appui de l'administration d'origine est souvent fourni dans le cadre d'une politique spécifique de soutien ou de promotion de la mobilité. Sur les 26 répondants interrogés, la moitié déclare avoir une politique spécifique de soutien et de promotion de la mobilité à l'étranger. Cette politique de soutien peut être mise en œuvre à plusieurs niveaux mais l'est le plus souvent à un niveau transversal ou interministériel ou au niveau du ministère, rarement au niveau de l'unité. Bien que la plupart des programmes de mobilité mentionnés soient mis en œuvre entre les États membres de l'Union européenne, il n'y a pas de réelles différences dans la politique de soutien à la mobilité au sein ou en dehors de l'Union européenne.

Support for mobility by the home administration takes various forms and mainly that of financing which avoids most of the time the need for the employee to bear part of the costs of mobility. Beyond the financial issue, most of the time support consists of assistance in the preparation of the move, or support by the human resources department and the presence of a specific correspondent.

Support by the home administration is often provided within the framework of a specific policy to support or promote mobility.

Out of the 26 respondents interviewed, half of them declare that they have a specific policy to support and promote mobility abroad. This support policy can be implemented at several levels but is most often implemented at a transversal or interministerial level or at the level of the ministry, rarely at the unit level. Although most of the mobility schemes mentioned are carried out between European Union member states, there are no real differences in the support policy for mobility within or outside the European Union.

La valorisation de la mobilité dans le cadre du parcours professionnel des travailleurs est très rare. Seuls 4 répondants déclarent que c'est le cas. Dans les quelques cas où des mesures sont mentionnées, la valorisation de la mobilité fait l'objet d'un suivi effectif. Certaines compétences types sont documentées au retour. Valoriser ce type de mobilité ne signifie pas qu'elle devienne une condition nécessaire pour obtenir certains postes. De plus, sa valorisation dans le parcours professionnel des travailleurs reste relativement rare.

La mobilité européenne ou internationale est rarement liée/utilisée spécifiquement comme outil d'autres politiques, telles que celles en faveur de l'égalité professionnelle ou de la promotion de la mobilité des femmes.

Valuing mobility in the context of workers' career paths is very rare. Only 4 respondents state that this is the case.

In the few cases where measures are mentioned, the valuing of mobility is actually followed up. Some typical competences are documented upon return. Valuing this type of mobility does not mean that it becomes a necessary condition for obtaining certain positions. Moreover, its value in the career path of the workers remains relatively rare.

European or international mobility is rarely specifically linked/used as a tool to other policies, such as those in favor of professional equality or the promotion of mobility among women.

Boite à idées : enquête klaxon

Suggestion box: klaxon survey

Pour donner suite à l'atelier sur la mobilité organisé pendant la conférence ministérielle, nous avons lancé une enquête informelle couvrant:

Les compétences développées par les fonctionnaires pendant la mobilité=> les participants ont mentionné l'adaptabilité ; l'ouverture d'esprit ; les langues / les compétences de communication et de négociation ; la capacité d'être plus innovant et agile ; l'empathie / la capacité de comprendre les autres / l'interculturalité ; les compétences techniques (bonnes pratiques / partage d'idées).

Les principaux obstacles=> financement ; organisation de la mobilité (transport, logement...) ; langues/connaissances sur le pays d'accueil ; valorisation des compétences ; disponibilité/temps ; communication sur les programmes de mobilité ; équilibre vie privée/vie professionnelle ; soutien de l'administration d'origine qui doit trouver son intérêt.

To follow up on our mobility workshop during the ministerial conference we launched an informal survey covering:

The skills developed by civil servants during mobility=> participants mentioned adaptability; open-mindedness; languages / communication and negotiation skills; capacity of being more innovative and agile; empathy/capacity to understand the others/interculturality; technical skills (good practices/sharing of ideas)

- The main obstacles=> financing; organization of the mobility (transportation, place to live...); languages/knowledge on the host country; valorization of skills; availability/time; communication on the mobility programmes; work/life balance; support from the home administration which need to find its interest.

Boîte à idées : enquête klaxon

Suggestion box: our klaxon survey

Les participants ont également partagé leurs idées sur la manière d'augmenter le nombre d'agents qui font l'expérience de la mobilité internationale :

- Intégration de la mobilité dans le parcours professionnel ;
- Information sur les programmes d'échange (pour les cadres, les professionnels des RH, les fonctionnaires...), par exemple via une plateforme/un canal permanent ;
- Formation ;
- Développement de différents types de programmes (longs, publics...);
- Viviers de candidats potentiels ;
- Projets sur des sujets spécifiques intégrant une mobilité.

Participants also shared their ideas on how to increase the number of public employees who experience international mobility:

- Integration of mobility in career path;
- Information on the exchange programmes (for management, HR professionals, civil servants...), for example through a platform/permanent channel;
- Training;
- Developing different kind of programmes (length, publics...);
- Pools of potential candidates;
- Projects on dedicated topics integrating a mobility.

Université d'été du réseau EUPAN

EUPAN summer school

L'université d'été a été organisée au sein du nouvel Institut national du service public à Strasbourg du 9 au 13 mai autour du thème : les mobilités européennes au service de la transformation des administrations publiques. Elle a permis :
Aux participants de vivre une expérience concrète de mobilité tout en renforçant leurs connaissances sur les solutions et les modalités d'accompagnement des mobilités européennes au travers de trois étapes clés (avant/pendant/après la mobilité) ;

- De compléter le recensement de bonnes pratiques sur les enjeux liés à l'accompagnement des mobilités européennes en vue de nourrir la construction d'une initiative européenne sur ces sujets ;
- D'approfondir les travaux déjà conduits sur le développement de nouveaux projets d'échange de fonctionnaires, tant concernant les thèmes à traiter que les modalités d'échange ;
- De proposer des solutions déclinables tant au sein des administrations publiques que du réseau EUPAN pour accompagner la dynamique de renforcement de la mobilité européenne des agents publics .

The summer school was organized in the new Institut national du service public in Strasbourg from May 9 to 13 on the theme: European mobility for the transformation of public administrations. It allowed:

- Participants to live a concrete experience of mobility while reinforcing their knowledge on the solutions and modalities of support for European mobility through three key stages (before/during/after mobility);
- To complete the inventory of good practices on the issues related to the accompaniment of European mobility in order to feed the construction of a European initiative on these subjects;
- To deepen the work already done on the development of new exchange projects for civil servants, both in terms of the topics to be covered and the exchange methods;
- To propose solutions that can be applied both within public administrations and the EUPAN network to support the dynamics of strengthening the European mobility of public agents.

Université d'été du réseau EUPAN

EUPAN summer school

Les échanges ont montré que les administrations publiques partageaient les mêmes problématiques :

- Le financement des échanges ;
- L'information sur les solutions de mobilité ;
- La préparation des mobilités et l'identification des bons profils ;
- L'utilisation des échanges pour les employeurs ;
- La définition des rôles entre les agents, l'administration d'attache et l'administration d'accueil ;
- La reconnaissance de la mobilité au retour et sa valorisation au cours de la carrière.

A l'issue de l'université les participants ont formulé des propositions concrètes couvrant :

- Les outils RH à développer pour soutenir la mobilité ;
- Le rôle possible du réseau EUPAN ;
- La préparation de projets dans le cadre de l'initiative PACE.

The exchanges showed that public administrations shared the same problems:

- Financing of exchanges ;
- Information on mobility solutions;
- The preparation of mobilities and the identification of the good profiles ;
- The interest of exchanges for employers;
- The definition of responsibilities between the civil servants, the home administration and the host administration;
- Recognition of mobility upon return and its enhancement during one's career

At the end of the summer school, the participants formulated concrete proposals covering :

- HR tools to be developed to support mobility;
- The possible role of the EUPAN network;
- The preparation of projects in the framework of the PACE initiative.

Propositions d'outils RH à développer pour soutenir la mobilité :

Séminaires de formation (préparation à la mobilité, langues, amélioration des compétences interculturelles...);

Diversification des solutions et communications simples autour des programmes ;

Programmes d'échanges selon des cadres flexibles : avoir la possibilité de recourir à des échanges courts et/ou des échanges plus longs en fonction des besoins ;

Animation des réseaux : groupe LinkedIn, développer un réseau d'anciens (alumni), système de mentorat pour les participants, etc ;

Organisation d'un évènement annuel sur la mobilité pendant lequel les fonctionnaires ayant réalisé une mobilité feraient un retour d'expériences et partageraient les meilleures pratiques en vue d'améliorer les programmes ;

Mise en place d'une grille pour évaluer les coûts/bénéfices d'une mobilité ;

Mise en place d'un guide avec les éléments à considérer : déplacements, logement, démarches administratives, etc.

Les défis à relever : prise en charge du coût ; multilinguisme ; manque de diffusion de l'information sur les échanges ; reconnaissance de la mobilité au retour ; temps requis pour développer de nouveaux outils et les entretenir et pour l'accueil/le développement d'échanges

Proposals for HR tools to be developed to support mobility:

Training seminars (preparation for mobility, languages, improving intercultural skills...);

Diversification of solutions and simple communications around the programs;

Exchange programs with flexible frameworks: have the possibility of using short exchanges and/or longer exchanges depending on the needs ;

Networking: LinkedIn group, developing an alumni network, mentoring system for participants, etc;

Organization of an annual event on mobility during which civil servants who have carried out a mobility would give feedback and share best practices in order to improve the programs;

Setting up a grid to evaluate the costs/benefits of a mobility;

Setting up a guide with the elements to consider: travel, accommodation, administrative procedures, etc.

Challenges: cost coverage; multilingualism; lack of dissemination of exchange information; recognition of mobility upon return; time required to develop new tools and maintain them and to host/develop exchanges

Université d'été du réseau EUPAN

EUPAN summer school

Propositions d'actions pour le réseau EUPAN :

Adoption d'un document d'orientation général/feuille de route ;

Échanges de pratiques entre les membres ;

Développement des communications et d'une plateforme d'échange communes : page dédiée à la mobilité sur le site d'EUPAN (programmes, partage d'expérience, liens vers des pages nationales, courte section pour détailler ce dont un agent a besoin s'il souhaite effectuer une mobilité), espaces de discussions entre experts de la mobilité/ anciens participants, diffusion d'information, séminaires en ligne sur la mobilité, édition des e-news dédiée à la mobilité, etc

Évaluation des programmes existants et développement de solutions entre les membres du réseau EUPAN mais aussi avec les pays extérieurs : universités d'été sur des thématiques d'intérêt commun, réponse aux appels à projets, expertise publique internationale...

Défis/obstacles : langue, financement, moyens humains (mises à jour page web etc.), changements de présidence

Proposals of actions for the EUPAN network:

Adoption of a general orientation document/roadmap;

Exchange of practices between members;

Development of common communication and exchange platform: page dedicated to mobility on the EUPAN website (programs, experience sharing, links to national pages, short section to detail what an agent needs if he/she wants to go on mobility), discussion spaces between mobility experts/alumni, dissemination of information, online seminars on mobility, edition of e-news dedicated to mobility, etc

Evaluation of existing programs and development of solutions between the members of the EUPAN network but also with external countries: summer universities on themes of common interest, response to calls for projects, international public expertise...

Challenges/obstacles: language, funding, human resources (web page updates etc.), changes in presidency

Université d'été du réseau EUPAN

EUPAN summer school

Contribution aux appels à projet IAT 2023

Thèmes envisagés pour l'initiative PACE :

Pour la transformation numérique : tenir compte des compétences des différents réseaux, intégrer la cybersécurité/cybermenaces ainsi que l'attractivité des administrations auprès des spécialistes du numérique

Pour la transformation verte : intégrer la lutte contre les changements climatiques, la transition énergétique, l'éco-responsabilité ;

Pour la professionnalisation de l'administration publique : importance des enjeux liés aux thématiques d'attractivité, égalité/diversité, gestion de crises, développement de carrières, modernisation des RH

Process:

o Commencer par un programme de courte durée sur un thème spécifique, éventuellement dans le cadre d'un projet porté par le réseau EUPAN : (attractivité, administration verte, télétravail, gestion de crise, etc) et l'évaluer

O Approfondir les échanges par des groupes de travail, si nécessaire en distanciel ;

Défis/obstacles : valoriser le projet; rester simple; pérenniser les financements; reconnaître la mobilité ex-post; centraliser l'information

Contribution to the TSI call for projects 2023

Themes envisaged for the PACE initiative:

For digital transformation: take into account the skills of different networks, integrate cybersecurity/cyberthreats as well as the attractiveness of administrations to digital specialists

For the green transformation: integrate the fight against climate change, energy transition, eco-responsibility;

For the professionalization of public administration: importance of issues related to attractiveness, equality/diversity, crisis management, career development, HR modernization

Process:

o Start with a short program on a specific theme, possibly within the framework of a project carried by the EUPAN network: (attractiveness, green administration, telework, crisis management, etc) and evaluate it

O Deepen the exchanges through working groups, if necessary remotely;

Challenges/obstacles: to valorize the project; to remain simple; to perpetuate the financing; to recognize the ex-post mobility; to centralize the information

Université d'été du réseau EUPAN

EUPAN summer school

Bilan :

Les propositions clés pour EUPAN :

- Développer une page sur la mobilité sur le site d'EUPAN ;
- Identifier des points de contact sur la mobilité au sein des administrations membres ;
- Déposer un projet au nom d'EUPAN dans le cadre de la campagne IAT 2023.

Evaluation de l'université d'été :

- Une expérience appréciée par 100% des participants ;
- Des idées à transformer en projets spécifiques ;
- Souhait des participants de rester en contact pour structurer un groupe informel d'experts ;
- Recommandation d'organiser de nouvelles éditions autour d'autres thèmes utiles pour EUPAN.

Conclusion : key proposals

Key proposals for EUPAN:

- Develop a mobility page on the EUPAN website;
- Identify contact points on mobility within the member administrations;
- Submit a project on behalf of EUPAN to the IAT 2023 campaign.

Evaluation of the Summer School:

- An experience appreciated by 100% of the participants;
- Ideas to be transformed into specific projects;
- Participants' wish to stay in touch to structure an informal group of experts;
- Recommendation to organize new editions around other useful themes for EUPAN.

Actions envisagées par EUPAN

Possible actions for EUPAN

1. Intégration de la mobilité comme une thématique de travail d'EUPAN, notamment dans le cadre de la nouvelle stratégie.

Ceci permettra d'identifier la mobilité européenne et les outils qui permettent de l'accompagner et de la valoriser parmi les outils à disposition pour la conduite des travaux d'EUPAN.

2. La constitution d'un groupe informel d'experts de la mobilité européenne associant les administrations volontaires d'EUPAN, en continuité avec les échanges initiés lors de l'université d'été.

Ce groupe de travail aura pour tâche principale d'approfondir les outils à développer (outils de communication et d'échange, formations, guides et fiches récapitulatives) et d'encourager le partage de bonnes pratiques et la diffusion d'informations sur les programmes et outils mis en œuvre par les administrations d'EUPAN. Une première réunion pourrait être organisée sous forme d'une visioconférence à l'automne.

1. Integration of mobility as a working area for EUPAN, especially in the framework of the future strategy.

This will make it possible to identify European mobility and the tools that allow it to be supported and promoted among the tools available for the conduct of EUPAN's work.

2. The constitution of an informal group of experts on European mobility involving the volunteer administrations of EUPAN, in continuity with the exchanges initiated during the summer school.

The main task of this working group will be to develop tools (communication and exchange tools, training, guides and summary sheets) and to encourage the sharing of good practices and the dissemination of information on the programs and tools implemented by the EUPAN administrations. A first meeting could be organized in the form of a videoconference in the fall.

Pistes d'action

Suggestions for possible actions

3. La poursuite de la consolidation des solutions d'échange, grâce à :

- La collaboration avec le réseau des praticiens de l'expertise technique pour promouvoir l'expertise des administrations d'EUPAN à l'international ;
- La participation des administrations volontaires d'EUPAN aux échanges envisagés fin 2022 dans le cadre de la seconde phase du projet pilote « EU leadership exchange program ». Une seconde évaluation pourra être réalisée fin 2022 ;
- La présentation de projets d'échange au nom d'EUPAN dans le cadre de la campagne 2022 de l'Instrument d'appui technique de la Commission européenne (initiative PACE) ;
- La poursuite des universités d'été d'EUPAN, en cohérence avec les thèmes de la nouvelle stratégie d'EUPAN.

4. Une collaboration étroite avec le groupe d'experts de la DG REFORM, afin de faciliter le partage d'expertise sur les questions d'administration publique et d'identifier d'autres thématiques et modalités d'échange et de partage d'expertise.

Cette collaboration se traduira par un dialogue et une présentation réguliers des travaux conduits par les deux réseaux, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative PACE.

3. Following up for the consolidation of exchange solutions, through:

- Collaboration with the network of technical expertise practitioners to promote the expertise of EUPAN administrations internationally;
- The participation of EUPAN volunteer administrations in the exchanges envisaged at the end of 2022 in the framework of the second phase of the EU leadership exchange program. A second evaluation may be carried out at the end of 2022;
- The presentation of exchange projects on behalf of EUPAN in the framework of the 2022 campaign of the European Commission's Technical Support Instrument (PACE initiative);
- The continuation of the EUPAN Summer Schools, in line with the themes of the new EUPAN strategy.

4. Close collaboration with the DG REFORM expert group, in order to facilitate the sharing of expertise on public administration issues and to identify other themes and modalities for exchange and sharing of expertise.

This collaboration will be reflected in a regular dialogue and presentation of the work carried out by the two networks, in particular in the framework of the implementation of the PACE initiative.



**Présentation des conclusions de la présidence
française sur les nouvelles organisations du
travail**

***Presentation of the French presidency's
conclusions on new ways of working***

Orientations de la déclaration de Strasbourg

Orientations of the Strasbourg declaration

Souligne l'importance d'accompagner « le développement de nouvelles organisations du travail, dont notamment le télétravail, ainsi que le développement de compétences numériques, pour des administrations plus modernes, en :

- **Analysant les évolutions consécutives à la crise sanitaire dans les organisations du travail**, qui a entraîné un essor sans précédent du télétravail et du travail en mode hybride au sein des administrations publiques en Europe ;
- **Approfondissant l'évolution des organisations du travail et des flexibilités organisationnelles au sein des administrations publiques en Europe ;**
- **Contribuant à la santé, la sécurité et au bien-être au travail** dans un contexte d'évolution des organisations du travail et de développement du télétravail au sein des administrations publiques, conformément aux cadres juridiques et autres cadres pertinents au niveau national, en particulier en ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le droit à la protection de la vie privée et à la déconnexion et l'analyse des risques potentiels liés à l'évolution des organisations du travail en cohérence avec le socle européen des droits sociaux, tout en prévoyant que les administrations publiques s'engagent à préserver, et éventuellement à améliorer, leur efficacité et leur disponibilité opérationnelle ;
- **Garantissant le développement de nouvelles organisations du travail dans un environnement numérique sûr et fiable**, avec un haut degré de cyber-résilience et de protection contre la fraude informatique et les cyber-attaques, notamment en imposant, si nécessaire, l'utilisation exclusive des appareils et des logiciels fournis par l'employeur public ;
- **Favorisant et approfondissant le dialogue au niveau européen et national**, notamment avec les partenaires sociaux, dans le plein respect de leur rôle et de leur autonomie, sur l'avenir du travail, la transformation numérique et le télétravail ; les ministres et commissaires européens en charge de l'administration, la transformation et la fonction publiques soutiennent les discussions en cours sur la transformation numérique et les diverses formes de nouvelles organisations du travail dans le secteur public, notamment dans le cadre du Comité sectoriel de dialogue social européen dédié aux administrations d'Etat et fédérales (SDC-CGA) et du Réseau européen des administrations publiques (EUPAN), tout en s'engageant à sauvegarder les cadres juridiques nationaux et le droit des partenaires sociaux de conclure des accords nationaux qui adaptent et complètent les dispositions pour refléter les circonstances propres à chaque pays ».

Underlines the need for supporting « the development of new ways of working, including teleworking, and the deployment of digital skills, for more modern administrations, by:

- **Analysing the evolution of ways of working following the health crisis**, which has led to an unprecedented rise in teleworking and hybrid work within public administrations in Europe;
- **Deepening the evolution of ways of working and organizational flexibilities within public administrations in Europe;**
- **Contributing to health, safety and well-being at work** in a context of new ways of working and the development of teleworking within public administrations, in accordance with legal and relevant frameworks at national level, particularly with regard to work-life balance, the right to privacy and to disconnect, and the analysis of potential risks related to the evolution of the ways of working in line with the European Pillar of social rights, whilst providing that public administrations commit to preserve, and possibly to improve, their effectiveness and operational readiness;
- **Guaranteeing the development of new ways of working in a safe and trusted digital environment**, with a high degree of cyber resilience and protection against computer fraud and cyber-attacks, notably by imposing where necessary the exclusive use of devices and software provided by the public employer;
- **Promoting and deepening the dialogue at European and national levels**, including with social partners in full respect of their role and autonomy, on the future of work, digital transformation and teleworking; the European Ministers and Commissioners in charge of public administration, public transformation and the civil service support the ongoing discussions on digital transformation and the different new ways of working in the public sector, notably within the European Social Dialogue Committee for Central Government Administrations (SDC-CGA) and the European Public Administration Network (EUPAN), whilst engaging to safeguard national legal frameworks and the right of social partners to conclude national agreements adapting and complementing the provisions to reflect country-specific circumstances »

Enquête EUPAN

EUPAN survey

Enquête conduite auprès des membres et observateurs d'EUPAN en décembre 2021 et janvier 2022 (25 réponses reçues)

L'étude couvre l'aspect spatial (lieux de travail, travail à distance, etc.), les horaires (organisation de la semaine, horaires variables, etc.) et l'organisation interne (méthodes de travail, recrutement, etc.).

Enjeux :

- évaluer les évolutions dans les organisations du travail sur la base des travaux précédents, notamment l'enquête de la présidence autrichienne en 2018 ;
- objectiver les conséquences de la crise sanitaire sur des pratiques qui étaient souvent déjà en place mais minoritaires ;
- Approfondir certaines dimensions spécifiques : droit à la déconnexion, lien avec les politiques d'égalité professionnelle, articulation entre flexibilités et métiers.

Survey conducted among EUPAN members and observers in December 2021 and January 2022 (25 responses received)

The survey covers the spatial aspect (workplaces, remote work, etc.), schedules (organization of the week, flexitime, etc.) and internal organization (working methods, recruitment, etc.).

Issues :

- to assess the changes in work organizations based on previous work, including the Austrian Presidency survey in 2018 ;
- to objectify the consequences of the health crisis on practices that were often already in place but in the minority;
- to look more closely at certain specific aspects: the right to disconnect, the link with professional equality policies, the articulation between flexibilities and jobs.

Enquête EUPAN

EUPAN survey

Deux cas de flexibilités sont particulièrement répandus :

- **flexibilités spatiales** (télétravail, travail à distance, travail agile, etc.), en place dans quasiment toutes les administrations ayant contribué à l'étude, la plupart du temps dans un cadre hybride et ayant entraîné/entraînant une adaptation du cadre juridique
- **flexibilités horaires** (organisation de la semaine de travail, temps partiel, etc.), principalement du fait du recours au temps partiel.

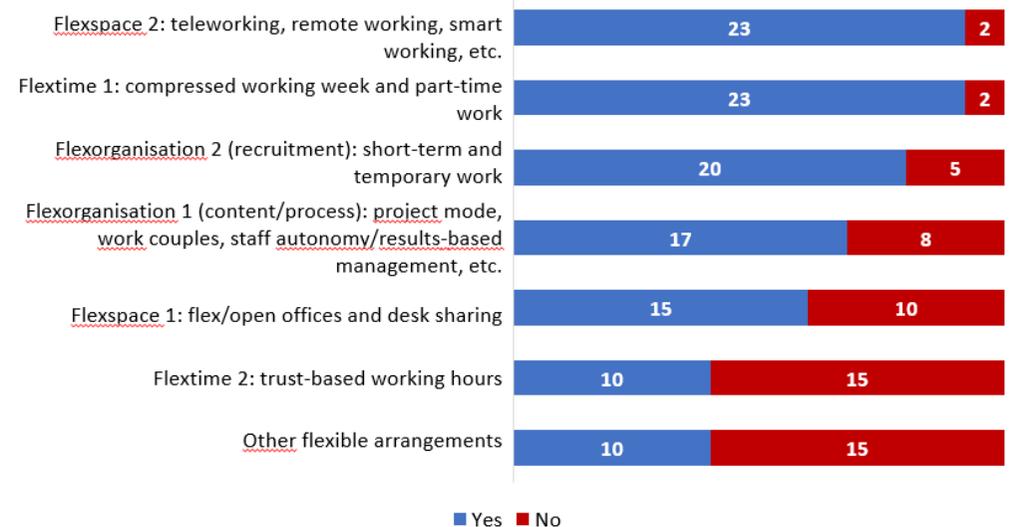
Ces flexibilités sont la plupart du temps encadrées juridiquement mais mises en place au niveau local.

Two cases of flexibilities are particularly widespread:

- **spatial flexibilities** (teleworking, remote working, agile working, etc.), in place in almost all the administrations that contributed to the study, mostly in a hybrid framework and having led/leading to an adaptation of the legal framework
- **time flexibility** (organization of the work week, part-time work, etc.), mainly due to the use of part-time work.

These flexibilities are most of the time legally regulated but implemented at the local level.

Graph 1 - Does your administration have any... ?



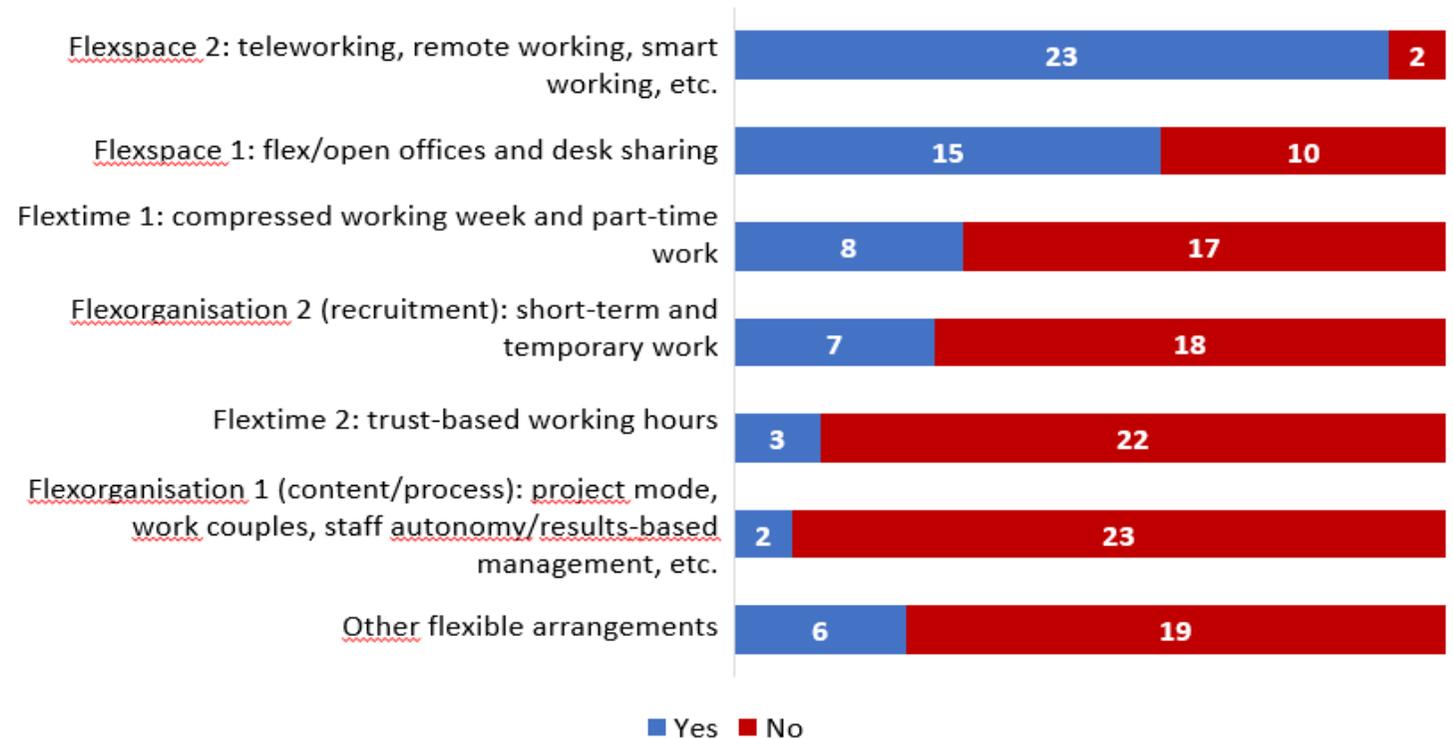
Enquête EUPAN

EUPAN survey

Les flexibilités spatiales ont été les plus influencées par la crise sanitaire, contrairement aux autres types de flexibilité où l'impact reste minoritaire.

Spatial flexibilities were the most influenced by the health crisis, unlike the other types of flexibility where the impact remains a minority.

Graph 2 - Since March 2020, have you made any changes to your (...) due to the Covid-19 pandemic?



Enquête EUPAN

EUPAN survey

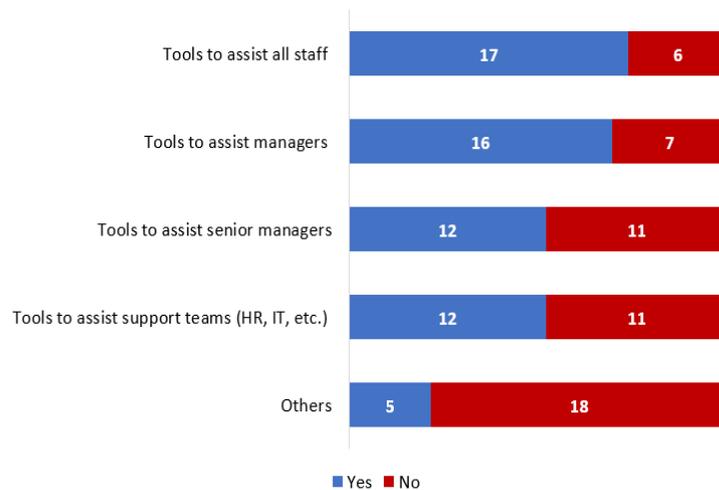
Le télétravail est la modalité la plus utilisée.

L'utilisation de ces flexibilités (notamment spatiales) entraînent la mise en place de nouveaux outils, visant le plus souvent tous les publics (formations, guides)... Les managers bénéficient aussi souvent de mesures ciblées.

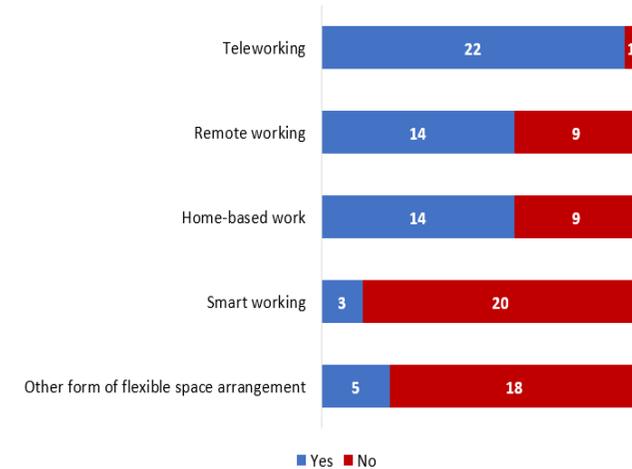
Teleworking is the most popular modality.

The use of these flexibilities (notably spatial) leads to the implementation of new tools, most often targeting all audiences (training, guides)... Managers also often benefit from targeted measures.

Graph 4 - Have you used any of the following tools



Graph 3 - Does your admin. currently use... ?



Enquête EUPAN

EUPAN survey

Avec ces évolutions, la question de la déconnexion est devenue particulièrement centrale. Face à ce phénomène, certaines administrations ont choisi de mettre en place un droit à la déconnexion.

Au moment de l'enquête, ce droit à la déconnexion n'était mis en place que dans une minorité de cas (8 répondants sur 23), mais en train de l'être dans la plupart des autres (11 répondants sur 23).

A l'image de la législation sur le télétravail, le droit à la déconnexion a pu faire l'objet de lois ou de règlements, mais a aussi souvent été inclus dans les accords locaux entre l'administration et les agents.

With these developments, the issue of disconnection has become particularly central. Faced with this phenomenon, some administrations have chosen to implement a right to disconnect.

At the time of the survey, this right to disconnect was only in place in a minority of cases (8 out of 23 respondents), but was in the process of being implemented in most of the others (11 out of 23 respondents).

Like the legislation on telework, the right to disconnect may have been the subject of laws or regulations, but has also often been included in local agreements between the administration and the agents.

Enquête EUPAN

EUPAN survey

Les nouvelles flexibilités qui ont connu un développement important avec la pandémie de Covid-19 sont amenées la plupart du temps pérennisées et à entraîner des changements durables dans l'organisation du travail.

Les flexibilités spatiales et notamment le télétravail, sont perçues comme ayant un impact majeur sur les méthodes de travail par 10 agents interrogés.

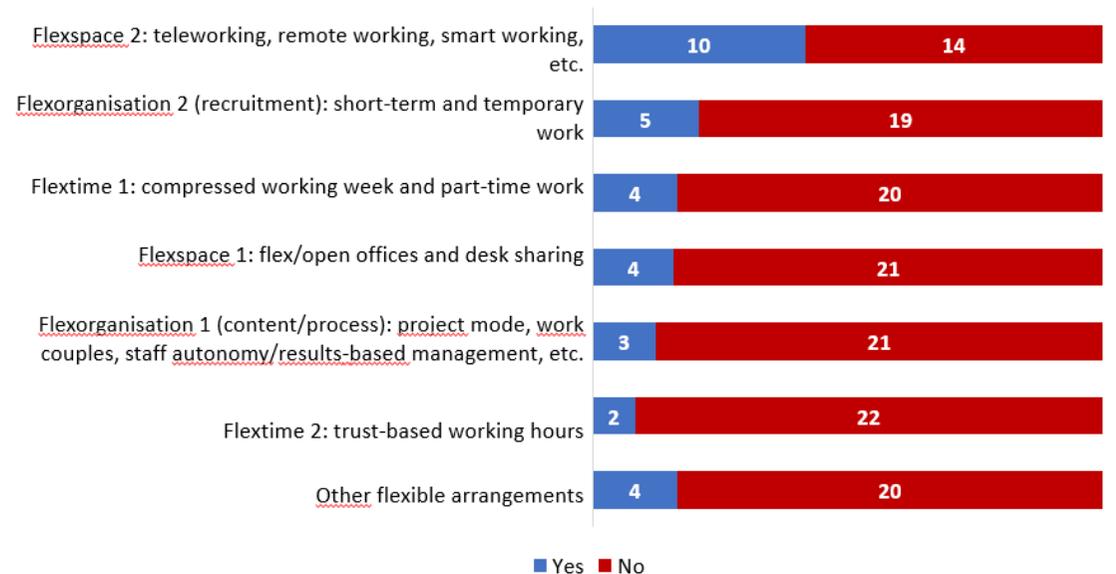
Les répondants ne font pas réellement état d'évolutions majeures en lien avec les autres flexibilités

The new flexibilities that have developed significantly with the Covid-19 pandemic are likely to continue and lead to lasting changes in work organization.

Spatial flexibilities, and in particular teleworking, are perceived as having a major impact on working methods by 10 agents interviewed.

The respondents do not really report any major changes in connection with the other flexibilities

Graphique 6 - Have you observed a connection between the use of these flexible arrangements and occupational developments in your admin. ?



Conclusions des ateliers organisés lors de la réunion du WL d'EUPAN

EUPAN WL workshops conclusion

Télétravail et droit à la déconnexion :

Le télétravail est perçu comme positif mais certains freins demeurent (désocialisation et manque d'échanges informels, intégration, équilibres de vie...).

La confiance, la formation des managers et l'accompagnement des collectifs de travail sont essentiels pour accompagner ces nouvelles organisations et garantir l'équilibre de vie.

Le télétravail a, par ailleurs, des impacts encore mal mesurés tels que la gestion de l'immobilier, les transports publics, etc.

Il existe des disparités en Europe sur la mise en œuvre juridique et opérationnelles du droit à la déconnexion.

Les facteurs de succès pour garantir le droit à la déconnexion sont : définir clairement les règles de base, encadrer les heures supplémentaires, instaurer des moments informels de cohésion d'équipe, augmenter la fréquence des évaluations/interactions avec les managers, privilégier des évaluations axées sur les résultats, proposer des réunions d'équipes en présentiel.

Telework and the right to disconnect:

Telework is perceived as positive but some obstacles remain (de-socialization and lack of informal exchanges, integration, life balance...).

Trust, training of managers and support for work groups are essential to accompany these new organizations and guarantee life balance.

In addition, telework has impacts that are still not well measured, such as real estate management, public transport, etc.

There are disparities in Europe on the legal and operational implementation of the right to disconnect.

Success factors for ensuring the right to disconnect are: clearly defining ground rules, regulating overtime, establishing informal team-building moments, increasing the frequency of evaluations/interactions with managers, prioritizing result-oriented evaluations, offering face-to-face team meetings.

Conclusions des ateliers organisés lors de la réunion du WL d'EUPAN

EUPAN WL workshops conclusion

Flexibilité et égalité professionnelle

Les administrations d'EUPAN appréhendent différemment le lien entre égalité professionnelle et flexibilités. Des retours positifs sur l'impact des nouvelles organisations de travail et l'égalité professionnelle sont mis de l'avant: le travail à distance / en ligne a créé de nouvelles façons plus ouvertes de communiquer, bénéficier d'une plus grande présence à la maison, etc.

La pandémie a toutefois mis en exergue certaines inégalités, non seulement s'agissant d'égalité femmes-hommes mais aussi envers ceux qui sont moins habitués aux outils informatiques, les nouveaux agents qui ont moins accès aux échanges avec des collègues expérimentés, les statuts d'emploi, etc.

Flexibility and gender equality

EUPAN administrations have a different understanding of the link between gender equality and flexibilities. Positive feedback on the impact of new work organizations and gender equality is put forward: remote/online working has created new and more open ways of communicating, benefiting from a greater presence at home, etc.

However, the pandemic has highlighted certain inequalities, not only in terms of gender equality but also towards those who are less familiar with computer tools, new agents who have less access to exchanges with experienced colleagues, employment status, etc.

Conclusions des ateliers organisés lors de la réunion du WL d'EUPAN

EUPAN WL workshops conclusion

Evolution des métiers

Pour la majorité des participants, les professions ont évolué plutôt que changé. La transformation numérique a engendré de nouveaux questionnements : utilité des bureaux physiques telle qu'on les connaît aujourd'hui, utilisation de nouveaux outils de communication, enjeu de sécurité des données, etc.

Le distanciel réduit les temps d'échanges informels et les liens entre équipes au sein de mêmes services, exige une adaptation spécifique des fonctions des managers, qui doivent encadrer et animer leur équipe en tenant compte de ces organisations hybrides, et implique aussi de penser différemment le bien-être et la santé et sécurité au travail.

Evolution of professions

For the majority of participants, professions have evolved rather than changed. The digital transformation has generated new questions: the usefulness of physical offices as we know them today, the use of new communication tools, the challenge of data security, etc.

Remote working reduces the time for informal exchanges and links between teams within the same departments, requires a specific adaptation of the functions of managers, who have to supervise and lead their teams taking into account these hybrid organizations, and also implies thinking differently about well-being and health and safety at work.

Bonnes pratiques pour les administrations d'EUPAN

Good practices for EUPAN administrations

Évaluer

- Envisager les organisations du travail hybrides comme facteurs de résilience et de continuité des services publics, élément d'amélioration de la flexibilité et d'une conciliation des équilibres de vie, et facteur d'attractivité pour les administrations publiques, en tenant compte de la nécessité d'évaluer la cohérence des résultats politiques obtenus.
- Tirer les enseignements de la crise sanitaire, en évaluant de manière globale les impacts sur les activités des équipes et l'organisation des collectifs de travail ainsi que les changements dans les politiques d'encadrement et la fonction managériale, dans le respect des cadres juridiques et autres cadres pertinents.
- Identifier les évolutions induites par la transformation numérique, tant s'agissant des opportunités créées que des risques potentiels.

Assessment

- Considering new ways of working as a factor of resilience and continuity of public services, as an element of improved flexibility and work-life balance, and as a factor of attractiveness for public administrations, taking into account the need to evaluate the coherence of the results achieved with the policy.
- Drawing lessons from the health crisis by assessing the overall impact on activities and the organization of work teams, as well as changes in management policies and functions, in the respect of the legal and other relevant framework.
- Identifying the changes brought about by digital transformation, both in terms of opportunities created and potential risks.

Bonnes pratiques pour les administrations d'EUPAN

Good practices for EUPAN administrations

Accompagner

- Soutenir et accompagner les transformations par des équipements informatiques répondant aux besoins mais aussi par la formation des agents et encadrants sur les outils, les usages, les organisations, les postures, ainsi qu'en pensant de nouvelles modalités d'animation des collectifs de travail, en renforçant l'accompagnement managérial, et en rendant accessibles les ressources et les informations actualisées.
 - Veiller, dans un contexte de transformation des organisations du travail et des métiers, au traitement équitable entre les agents.
 - Porter une attention particulière, renouvelée, aux impacts sur la qualité de vie au travail et la santé mentale, y compris pour les managers, notamment le respect du droit à la déconnexion ou les risques d'isolement professionnel.
- Veiller à ce que les nouvelles organisations du travail et la transformation numérique dans toutes leurs dimensions fassent l'objet d'un dialogue transversal et régulier avec l'ensemble des acteurs concernés, notamment dans le cadre du dialogue social, dans le plein respect des prérogatives des partenaires sociaux.
- Informer les professionnels des ressources humaines, les encadrants et les agents sur les enjeux liés au déploiement des nouvelles organisations du travail et à la transformation numérique, dans le cadre de la législation et des pratiques nationales.

Support

- Supporting and accompanying the changes by providing efficient IT equipment, but also by training workers and managers in the tools, uses, organizations, and positions, as well as thinking up new ways of leading work teams by strengthening management support and making accessible resources and up-to-date information.
 - Ensuring, in a context of transformation of work organizations and professions, that all employees are treated equally.
- Paying particular, renewed attention to the impact on the quality of life at work and mental health, including for managers, especially in time and work organization, mental health, the right to disconnect or the risks of professional isolation.
- Ensuring that the new ways of working in all their dimensions are the subject of regular, cross-functional dialogue with all the stakeholders, particularly in the context of social dialogue, with full respect for the prerogatives of the social partners;
- Informing human resources professionals, managers and employees about the issues involved in the implementation of new ways of working and digital transformation within the framework of national legislation and practice.

Bonnes pratiques pour les administrations d'EUPAN

Good practices for EUPAN administrations

Transformer

- Intégrer la prise en compte de la transformation numérique et des nouvelles organisations du travail dans la transformation des politiques de gestion des ressources humaines dans toutes leurs composantes, notamment les politiques d'attractivité, de formation, d'égalité professionnelle, d'encadrement, et de santé et sécurité au travail, en tenant compte des résultats et des besoins des citoyens, sur la base d'une évaluation régulière.
- Transformer la fonction managériale, développer des modes et pratiques de travail refondés pour construire une organisation publique plus performante, à même de délivrer un service public plus simple, plus proche, plus efficace.
 - Repenser le nouveau statut de l'espace de travail, en interrogeant et réinventant l'organisation du bureau et des sites.
- Valoriser l'innovation interne dans les services publics pour marquer la capacité de résilience du secteur public, promouvoir les agents qui s'engagent, et renforcer l'attractivité du secteur public, plus agile et innovant.
 - Capitaliser sur les bonnes pratiques pour les diffuser, inspirer d'autres administrations et engager un changement continu.
 - Pérenniser / Œuvrer à la construction d'un nouveau cadre de référence dans l'organisation du travail de l'administration.

Transform

- Including consideration of the digital transformation and new ways of working in human resources management policies in all their components, in particular policies on attractiveness, training, professional equality, management, and health and safety at work taking into account results and citizens' needs, on the basis of regular assessment.
- Transforming the management function, develop new working methods and practices to build a more efficient public organization, capable of delivering a simpler, closer and more efficient public service.
 - Rethinking the status of the work space, by questioning and reinventing the organization of the office.
- Highlighting internal innovation in public services in order to underline the resilience of the public sector, promote committed employees, and strengthen the attractiveness of a more agile and innovative public sector.
 - Leveraging good practices to disseminate them, inspire other administrations and initiate continuous change.
- Perpetuating / working towards the construction of a new frame of reference in the organization of the administration's work.



**Préparation de la future stratégie du
réseau EUPAN**

*Preparation of the future strategy of the
EUPAN network*

EUPAN France

La stratégie EUPAN: contexte

EUPAN strategy: context

La conduite des travaux d'EUPAN repose sur une stratégie, adoptée au niveau des directeurs généraux, qui définit les domaines stratégiques à traiter pour une période de 3 ans (6 présidences), en cohérence avec les défis rencontrés par les administrations publiques au niveau national, européen et international sur lesquels elle permet de construire une vision commune.

Tous les membres d'EUPAN participent à son élaboration qui s'appuie notamment sur une évaluation des actions conduites précédemment.

EUPAN's work is based on a strategy paper, adopted at the level of the Directors General, which defines the strategic areas to be addressed for a period of 3 years (6 presidencies). The strategy paper is in line with the challenges faced by public administrations at the national, European and international levels, and enables a common vision to be built.

All EUPAN members are involved in its development, which is based on an evaluation of previous actions.

La stratégie EUPAN 2019-2022

EUPAN strategy 2019-2022

- Adoptée en juin 2019, elle couvre la période juillet 2019-juin 2022
- 3 domaines stratégiques :
 1. Transition numérique et innovation ;
 2. Ethique et culture organisationnelle dans l'administration publique ;
 3. Une gestion stratégique, prospective, efficiente et efficace des ressources humaines.
- Sa mise en œuvre a été marquée par la crise sanitaire.
- Son évaluation a montré l'intérêt d'une structure flexible mais à adapter aux enjeux actuels : verdissement, attractivité, coopération intergénérationnelle, transformation numérique, confiance, résultats des administrations...

- Adopted in June 2019, it covers the period July 2019-June 2022
- 3 strategic areas:
 1. Digital Transition and Innovation;
 2. Ethics and organizational culture in public administration;
 3. Strategic, forward-looking, efficient and effective management of human resources.
- Its implementation was marked by the health crisis.
- Its evaluation has shown the interest of a flexible structure that needs to be adapted to current issues: greening, attractiveness, intergenerational cooperation, digital transformation, trust, results of administrations

Préparation de la stratégie 2022-2025 : présentation de la démarche

Preparation of the strategy 2022-2025 : process presentation

2d semestre 2021 :
Evaluation de la stratégie
2019-2022

17 janvier :
validation de la
méthode par le
secrétariat d'EUPAN

Février/mars :

- analyse du rapport de la présidence slovène ;
- enquête complémentaire auprès des futures présidences et du secrétariat;
- analyse des orientations de la déclaration de Strasbourg;

Mai :

- consultation du working level d'EUPAN sur le document de cadrage;
- université d'été (9-13 mai) : proposition de poursuivre l'action d'EUPAN pour le développement des mobilités européennes ;
- secrétariat EUPAN (24 mai) : validation de la structure de la future stratégie

Juin :

- consultation du working level d'EUPAN sur le premier projet ;
- 16/06 : discussion sur le second projet lors de la réunion des DG ;
- Finalisation de la stratégie

2021

2022

2d semester 2021
Evaluation of EUPAN
strategy 2019-2022

January 17th :
validation of the method
by EUPAN secretary

February/March :

- analyse of the slovenian presidency report;
- complementary survey of future presidencies and the Secretariat;
- analyse of the orientations of the Strasbourg declaration;

May :

- consultation of the EUPAN working level on the framework document;
- summer school (9-13 May): proposal to continue EUPAN's action for the development of European mobility ;
- EUPAN secretariat (24 May): validation of the structure of the future strategy

June

- consultation of EUPAN working level d'EUPAN on a first draft;
- 16/06 :discussion on a second draft during EUPAN DG meeting ;
- Finalization of the strategy.

Principales conclusions des travaux préparatoires

Main conclusions of the preparatory work

1. Maintien d'une structure en trois domaines stratégiques, en les adaptant aux nouveaux enjeux apparus et aux axes identifiés dans la déclaration de Strasbourg, et en intégrant des propositions de thèmes à traiter pour chaque domaine stratégique qui pourront être adaptés/complétés si besoin ;
2. Deux enjeux clés à décliner dans tous les domaines stratégiques :
 - la transformation numérique et son impact sur la transformation de l'organisation du travail et de la délivrance des services publics ;
 - la transformation écologique et le verdissement des administrations publiques ;
3. Articulation entre le contenu de la stratégie et le handbook d'EUPAN ;
4. Porter une attention particulière à la coopération entre EUPAN et les autres réseaux et à la mobilité européenne.

1. Maintaining a structure in three strategic domains, adapting them to the new challenges that have emerged and to the axes identified in the Strasbourg declaration, and with indicative proposals of themes for each strategic domains which can be adapted/completed if necessary;
2. Two key issues to be addressed in all strategic areas:
 - digital transformation and its impact on the transformation of the organization of work and the delivery of public services;
 - ecological transformation and the greening of public administrations;
3. Articulation between the content of the strategy and the EUPAN handbook;
4. Pay particular attention to the cooperation between EUPAN and other networks and to European mobility.

Structure de la future stratégie

Structure of the future strategy

En cohérence avec les orientations validées par le secrétariat d'EUPAN la proposition de stratégie est structurée en trois parties :

1. Une introduction générale rappelant le contexte d'élaboration et les objectifs de la stratégie, et son articulation avec le handbook d'EUPAN ;
2. Une partie détaillant les ambitions du réseau EUPAN pour la période juillet 2022-juin 2025, en cohérence avec la devise du réseau et les défis à surmonter ;
3. Une présentation des trois domaines stratégiques retenus, avec des propositions de thèmes pour leur déclinaison.

In line with the guidelines validated by the EUPAN secretariat, the strategy proposal is structured in three parts:

1. A general introduction recalling the context of elaboration and the objectives of the strategy, and its articulation with the EUPAN handbook;
2. A section detailing the ambitions of the EUPAN network for the period July 2022-June 2025, in coherence with the motto of the network and the challenges to be overcome;
3. A presentation of the three strategic areas selected, with proposed themes for their implementation.

Principaux contenus : ambitions d'EUPAN pour 2022-2025

Key contents : EUPAN ambitions for 2022-2025

1. Définir un cadre commun, partagé et flexible à travers cette stratégie, en tenant compte des valeurs et des défis communs mis en avant par les ministres européens responsables de la transformation publique et de la fonction publique dans la déclaration de Strasbourg ;
2. Mettre en œuvre cette stratégie en se concentrant en permanence sur les ambitions globales et les domaines stratégiques de la stratégie et en mobilisant les outils disponibles permettant le partage d'informations, conformément au manuel d'EUPAN (handbook), comme des réunions régulières, des enquêtes, le partage d'informations et d'expertise, y compris par la publication régulière des bulletins d'information d'EUPAN, l'organisation des universités d'été d'EUPAN et le développement d'outils pour promouvoir la mobilité européenne.
3. Entretenir un dialogue constant avec l'ensemble des interlocuteurs pertinents, en particulier les autres réseaux européens dédiés aux questions d'administration et de fonction publiques, notamment le réseau des directeurs d'école du service public (DISPA) et les groupes d'experts mis en place à l'échelle européenne (groupes d'experts liés au réseau EPSO, groupe d'experts de la DG REFORM sur l'administration publique et la gouvernance...), dans le but de s'inspirer du travail de chacun, d'éviter les dédoublements et de mesurer la valeur ajoutée du travail de l'EUPAN ;
4. Mobiliser, lorsque pertinent, l'expertise d'autres instances, telles que l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), l'Institut européen d'administration publique (IEAP) ou encore le groupement européen pour l'administration publique (EGPA).

1. To define a common, shared and flexible framework through this strategy, taking notice of the common values and challenges put forward by the European Ministers responsible for Public Transformation and the civil service in the Strasbourg declaration ;
2. To implement this strategy by continuously focusing on the overall ambitions and strategic domains of the strategy and by mobilizing available tools for information sharing, in accordance with the EUPAN handbook, such as regular meetings, surveys, sharing of information and expertise, including through the regular publication of EUPAN e-news, the organization of EUPAN summer schools and the development of tools to promote European mobility
3. To foster a dialogue with all relevant interlocutors, including other European networks dedicated to public administration and civil service, such as the network of Directors of Public Service Schools (DISPA) and the expert groups set up at European level (expert groups linked to the EPSO network, DG REFORM's expert group on public administration and governance, etc.) with the aim to draw on each other work, avoid duplication and reviewing the added value of the work the EUPAN;
4. To mobilize, when relevant, the expertise of other institutions, such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the European Institute of Public Administration (EIPA) and the European Grouping for Public Administration (EGPA).

Principaux contenus : déclinaison des ambitions

Key contents : declination of EUPAN ambitions

Les futures présidences sont invitées à :

1. Poursuivre la présentation de leurs priorités sous la forme d'un programme de travail glissant (la présidence précédente et les deux suivantes) et évaluer régulièrement les progrès réalisés dans les trois domaines stratégiques renouvelés ;
2. Porter, dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie, une attention particulière à au moins l'une des deux questions transversales suivantes :
 - La transformation numérique et son impact sur la transformation de l'organisation du travail et de la délivrance des services publics ;
 - La transformation écologique et le verdissement des administrations publiques ;
3. Se saisir des outils à leur disposition conformément au guide (handbook) d'EUPAN;
4. Traiter ces trois domaines stratégiques en dialogue constant avec les autres réseaux pertinents à l'échelle européenne et internationale, notamment grâce à des rencontres régulières, et dans le respect des prérogatives propres à chaque réseau ;
5. Continuer à travailler sur la mobilité européenne des fonctionnaires.

Future presidencies are invited to:

1. Continue to present their priorities in the form of a rolling program (the previous and the next two presidencies) and regularly evaluate the progress achieved in the three renewed strategic domains ;
2. Pay particular attention, in the implementation of this strategy, to at least one of the two following cross-cutting issues:
 - Digital transformation and its impact in transforming both the organization of work and the delivery of public services;
 - The green transformation and the greening of public administrations;
3. Use the tools at their disposal in accordance with the EUPAN Handbook;
4. To address these three strategic domains in constant dialogue with other relevant networks at the European and international levels, including through regular meetings, while respecting the prerogatives of each network ;
5. Keep addressing the issue of European mobility for civil servants.

Principaux contenus : domaines stratégiques

Key contents : strategic domains

Domaine stratégique 1 : transformation de la fonction publique et des politiques de ressources humaines

Il abordera les aspects liés aux ressources humaines au sein des fonctions publiques européennes, dans un contexte de transformation profonde des métiers et des attentes.

Domaine stratégique 2 : des services publics transparents, accessibles, résilients et verts qui répondent aux besoins des utilisateurs

Il couvrira tous les aspects permettant de répondre aux attentes des usagers et des citoyens envers les administrations publiques.

Domaine stratégique 3 : changements organisationnels, innovation publique, transformation numérique et verdissement des administrations publiques

Il couvrira l'ensemble des aspects liés à la transformation des organisations face aux défis identifiés.

Strategic domain 1 : Transformation of the civil service and HR policies

It will address aspects related to human resources within the European civil services, in a context of deep transformation of jobs and expectations.

Strategic domain 2 : Transparent, accessible, resilient and green public services that meet users' expectations

It will cover all aspects of meeting users' and citizens' expectations on public administrations.

Strategic domain 3 : Organizational changes, public innovation, digital transformation and greening of public administrations

It will cover all aspects related to the transformation of organizations facing the challenges identified



Enquête relative à la fonction « prospective RH » au sein d'EUPAN – mars 2022

*Survey on the "HR foresight" function
among EUPAN – march 2022*

La prospective RH au sein de la DGAFP : nos ambitions

HR foresight among the DGAFP: our ambitions

- **Relancer les activités de prospective et d'évaluation** en matière de politiques RH.
- **Permettre une adaptation rapide des politiques RH aux évolutions anticipées** des métiers et des compétences.
- **Valoriser ces activités par des publications dédiées**, par l'organisation d'événements de communication nationaux, par le renforcement des partenariats.
- **Développer une offre d'accompagnement des cadres supérieurs des ministères** confrontés à une problématique RH spécifique.

- **Relaunch the activities of foresight** and evaluation in the field of HR policies.
 - **Allow for a rapid adaptation of HR policies** to anticipated changes in jobs and skills.
 - **Promote these activities through dedicated publications**, by organizing national communication events, and by strengthening partnerships.
 - **Develop a support offer for senior managers** of ministries faced with specific HR issues.
-

La prospective RH au sein de la DGAFP : nos ambitions

HR foresight among the DGAFP: our ambitions

- **19 avril 2022 : Relance d'un conseil d'orientation des politiques de ressources humaines comportant sept catégories de représentants :**

Etat employeur; Employeurs hospitaliers et territoriaux; Services compétents en matière de politiques de la fonction publique; Organismes de prospective et d'expertise internationale et européenne; Praticiens des ressources humaines en entreprises; Personnalités qualifiées (cf. enseignants-chercheurs); Représentants du mouvement associatif.

- **14 juin 2022** : lancement d'un travail spécifique du CORH sur l'évolution des métiers dans la fonction publique

- **April 19th 2022 : Relaunch of a Human Resources Policy Council with seven categories of representatives: State employer; Hospital and territorial employers; Departments responsible for public service policies; International and European foresight and expertise organizations; Human resources practitioners in companies; Qualified personalities (e.g. teachers-researchers); Representatives of the associative movement.**

- **June 14th 2022:** launch of a specific work of the CORH on the transformation of jobs in the civil service
-

Présentation de la démarche

Process presentation

La DGAFP française a mené, en **mars 2022**, une **enquête relative à la fonction « prospective RH »** auprès de ses partenaires européens **membres du groupe EUPAN**.

Les Etats membres d'EUPAN ont répondu à un questionnaire qui comporte **9 questions** réparties en **4 axes** :

- 1- **Définition de la prospective RH**
- 2- **Structuration de la fonction prospective RH**
- 3- **Bonnes pratiques en matière de prospective RH**
- 4- **Axes et thématiques prioritaires d'analyse prospective RH**

Les **14 Etats** qui ont répondu à cette enquête sont, par ordre alphabétique : Autriche, Belgique, Grèce, Hongrie, Irlande, Luxembourg, Malte, Portugal, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse.

In **March 2022**, the French DGAFP conducted a **survey on the "HR foresight" function** among its European partners who are **members of the EUPAN group**.

The EUPAN Member States replied to a questionnaire consisting of **9 questions** divided into **4 axes**:

- 1- **Definition of HR foresight**
- 2- **Structuring of the HR foresight function**
- 3- **Good practices in HR foresight**
- 4- **Priority axes and themes of HR prospective analysis**

The **14 States** that replied to this survey are, in alphabetical order: Austria, Belgium, Greece, Hungary, Ireland, Luxembourg, Malta, Portugal, Czech Republic, Serbia, Slovakia, Slovenia, Sweden, Switzerland.

1. Définition de la prospective RH

1. Definition of HR foresight

1. Définition de la prospective RH

1. Definition of HR foresight

Définition proposée : (EXTRAITS de la définition de Régine Monti, professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers)

« Une démarche de prospective a pour objet de repérer les **facteurs de changement de l'environnement externe** qui vont peser le plus fortement sur les ressources humaines d'une structure.

Il s'agit ensuite d'identifier les **évolutions possibles de ces facteurs** clés pour mieux s'y préparer et pour mener à bien les projets en matière de ressources humaines.

Les démarches de prospective RH se **différencient des démarches GPEEC**, dont elles sont complémentaires, en travaillant sur un **horizon plus lointain**, en général à moyen terme (**5 ans et +**)

Les **3 temps** forts des démarches de prospective RH :

- la constitution de la **base d'information** retro-prospective,
- l'exploration des **futurs possibles** avec la construction de **scénarios**
- l'articulation à l'**action**, en repérant les principales **conséquences de ces scénarios** sur les **métiers** et **compétences**, **l'organisation** et les **conditions de travail**, les **pratiques managériales ...** »

Sample definition: (EXCERPTS from the definition of : Régine Monti, associate professor at the Conservatoire national des arts et métiers)

“The purpose of a foresight approach is to identify the **factors of change in the external environment** that will have the greatest impact on the human resources of an organization.

The aim is then to identify the **possible changes in these key factors** in order to better prepare for them and to carry out human resources projects.

HR foresight approaches **differ from workforce planning approaches**, of which they are complementary, in that they work on a **more distant horizon**, generally in the medium term (**5 years or more**)

The **3 main stages** of HR foresight approaches :

- the constitution of the retro-prospective **information base**
- the exploration of **possible futures** with the construction of **scenarios**
- the link to **action**, by identifying the main **consequences of these scenarios** on **jobs** and **skills**, **organization** and **working conditions**, **managerial practices**, etc.”

1. Définition de la prospective RH

1. Definition of HR foresight

79% des répondants (11 Etats) **partagent totalement cette définition**, et **21%** (3 Etats) la partagent **partiellement**.

Pour **36%** des répondants (5 Etats), la prospective RH recouvre également d'**autres aspects** comme : « **les évolutions de l'environnement interne de l'organisation (missions, usage des nouvelles technologies...) et de ses ressources humaines (allongement de la vie professionnelle, pics de départs en retraites ...)** », « **les aspects financiers relatifs aux institutions publiques, ainsi que les aspects politiques** ».

Aucun des répondants ne propose une autre définition de la prospective RH.

79% of respondents (11 States) **fully share this definition**, and **23%** (3 States) **partially** share it.

For **36%** of respondents (5 States), HR foresight also covers **other aspects** such as: "**changes in the internal environment of the organization (missions, use of new technologies...) and its human resources (lengthening of working life, peaks in retirements, etc.)** », "**Financial aspects and especially in public institutions, political aspects are also important**"

None of the respondents proposed another definition of HR foresight.

2. Structuration de la fonction prospective RH

2. Structure of HR foresight

2. Structuration de la fonction prospective RH

2. Structure of HR foresight

50% des répondants (7 Etats) disposent d'une **structure dédiée** à la prospective au sein de leurs services RH d'**administration centrale**, depuis **13 ans** en moyenne. Ces structures comptent en moyenne **32 agents**.

Elles s'intitulent respectivement : « **Approvisionnement en personnels pour une fonction publique performante** » (en Hongrie), « **Centres d'expertise** » (en Irlande), « **Division des personnels et des normes** » (à Malte), « **Unités d'organisation des RH** » (en Serbie), « **Agence pour le Gouvernement employeur** » (en Suède), « **Développement des bases et centre de formation** » (en Suisse), « **Plan fédéral des ressources humaines** » (en Autriche).

Sur les **7 Etats** qui n'ont **pas de structure dédiée** à la prospective RH en administration centrale, une **majorité** (43%) déclarent qu'ils n'en ont **pas les moyens** ni le temps, **2 Etats** (Slovaquie et Slovénie) déclarent qu'ils envisagent d'**en créer une à l'avenir** (d'ici 3 ans en moyenne), et seul **1 Etat** (Grèce) déclare faire appel à un **prestataire externe**.

50% of respondents (7 States) have a **structure dedicated** to foresight within their HR departments of **central administration**, for **13 years** on average. These structures have an average of **32 agents**.

They are entitled: "**Procurement of personnel for a high-performance civil service**" (in Hungary), "**Centres of expertise**" (in Ireland), "**Personnel and Standards Division**" (in Malta), "**HR Organisation Units**" (in Serbia), "**Agency for the Employer Government**" (in Sweden), "**Development of databases and training centre**" (in Switzerland), "**Federal staffing plan**" (in Austria).

Of the **7 States** that **do not have a structure dedicated** to HR foresight in central government, a **majority** (43%) say that they **do not have the means** or the time, **2 States** (Slovakia and Slovenia) declare that they **plan to create one in the future** (within 3 years on average), and **only 1 State** (Greece) declares to use an **external service provider**.

2. Structuration de la fonction prospective RH

2. Structure of HR foresight

Seuls 31% des répondants (4 Etats) disposent d'une **structure dédiée** à la prospective au sein de leurs services RH déconcentrés, depuis **6 ans** en moyenne. Ces structure comptent en moyenne **8 agents**, et elles ont le **même intitulé** que dans les services d'administration centrale.

Sur les **10 Etats** qui n'ont **pas de structure dédiée** à la prospective RH en administration déconcentrée, une **majorité** (44%) déclarent également qu'ils n'en ont **pas les moyens** ni le temps, et seul **1 Etat** (Slovaquie) envisage d'**en créer une à l'avenir** (d'ici 5 ans).

Seuls deux Etat (Autriche et Serbie) déclarent que la **fonction de prospective RH est clairement identifiée** au sein des **fiches de poste**, cette fonction étant rattachée au **métier spécialisé** : « **Chargé de prospective RH** » (en Autriche) ou au **métier de référence** : « **Chargé d'études de gestion prévisionnelle RH** » (en Serbie)

Only 31% of respondents (4 States) have a **structure dedicated** to foresight within their decentralized HR departments, for **6 years** on average. These structures have an average of **8 agents**, and they have the **same title** as in the central administration services.

Of the **10 States** that **do not have a structure dedicated** to HR foresight in deconcentrated administration, a **majority** (44%) also say that they **do not have the means** or the time, and **only 1 State** (Slovakia) **plans to create one** in the future (within 5 years).

Only 2 State (Austria and Serbia) declares that the **HR foresight function is clearly identified within the job descriptions**, this function being linked to the **specialized job** : "**HR foresight officer**" (in Austria), or to the **reference profession**: "**HR Forecasting Management Studies Officer**" (in Serbia)

3. Bonnes pratiques en matière de prospective RH

3. Best practices in HR foresight

3. Bonnes pratiques en matière de prospective RH

3. Best practices in HR foresight

Seuls **21%** des répondants (3 Etats) déclarent avoir établi une **méthodologie** de prospective RH.

Les **principaux outils** de prospective RH utilisés par les répondants sont :

- Un **fond documentaire** par thématique RH (pour **64%** des répondants)
- Un **groupe d'experts** RH pour orienter et valider les analyses (pour **36%** des répondants)
- Des **partenariats** avec des universités, associations, entreprises etc. (pour **29%** des répondants)

En revanche, seule l'**Autriche** déclare effectuer des **questionnaires prospectifs** avec un panel d'acteurs-experts RH.

Only 21% of respondents (3 States) say they have established an HR foresight **methodology**.

The **main HR foresight tools** used by respondents are:

- A **documentary background** by HR theme (for **62%** of respondents)
- A **group of HR experts** to guide and validate the analyses (for **31%** of respondents)
- **Partnerships** with universities, associations, companies etc. (for **31%** of respondents)

On the other hand, only **Austria** reports conducting **semi-structured interviews** with a panel of HR stakeholders.

4. Axes et thématiques prioritaires d'analyse prospective RH

4. Priorities and topics for HR foresight

4. Axes et thématiques prioritaires d'analyse prospective RH

4. Priorities and topics for HR foresight

D'après les répondants, les **grands axes** de la prospective RH sont, par ordre de priorité :

- 1- L'évolution des **compétences, métiers et parcours** professionnels (pour l'**ensemble des répondants**)
- 2- L'amélioration de l'**image et de l'attractivité** de l'employeur (pour **86%** des répondants)
- 3- Les évolutions de l'**organisation**, des **conditions de travail** et des **pratiques managériales** (pour **86%** des répondants)
- 4- Les nouvelles **régulations sociales** et nouveaux objets de **négociation** (pour seulement **36%** des répondants)

En outre, deux répondants (**Portugal et Suisse**) proposent d'**ajouter un axe** relatif aux **évolutions démographiques** des ressources humaines, et la **Slovaquie** y ajoute l'évolution des **rémunérations**.

According to the respondents, the **main axes** of HR foresight are, in order of priority:

- 1- The evolution of **skills, professions and career paths** (for **all respondents**)
- 2- Improving the **image and attractiveness** of the employer (for **86%** of respondents)
- 3- Changes in **organization, working conditions** and **managerial practices** (for **86%** of respondents)
- 4- New **social regulations** and new objects of **negotiation** (for only **36%** of respondents)

In addition, two respondents (**Portugal and Switzerland**) propose to add an axis on **demographic changes** in human resources, and **Slovakia** adds the evolution of **remuneration**.

4. Axes et thématiques prioritaires d'analyse prospective RH

4. Priorities and topics for HR foresight

Parmi les **24 thématiques** d'analyse prospective RH déjà traitées ou en cours de traitement par les répondants :

- **50%** relèvent de l'**axe 1** – « **compétences, métiers et parcours** » (ex : « impact de la numérisation sur les métiers et compétences », « comment attirer des candidats dans les métiers en tension ? », « gestion des talents dans la fonction publique », « évolutions de l'accompagnement des carrières des agents publics » ...)
- **21%** relèvent de l'**axe 3** - « **organisation, conditions de travail, pratiques managériales** » (ex : « évolution des modèles opérationnels RH », « vers des conditions de travail plus flexibles pour les fonctionnaire », « qualité du management des RH publiques en comparaison avec le secteur privé » ...)
- **8%** relèvent de l'**axe 2** – « **image, attractivité** » (ex : « stratégie de marque employeur », « satisfaction des agents »)

En revanche, **aucun** répondant n'a engagé d'analyse prospective concernant l'**axe 4** « **régulations sociales** » ; alors que **21%** des analyses en cours relèvent du nouvel axe relatif aux **évolutions démographiques** (ex : « gestion des âges »).

Among the **24 HR foresight analysis themes** already covered or being processed by respondents:

- **50%** fall under **axis 1** – "**skills, professions and career paths**" (e.g. "impact of digitalisation on professions and skills", "how to attract candidates to professions in tension?", "talent management in the public service", "changes in career support for public officials" ...)
- **21%** fall under **axis 3** - "**organization, working conditions, managerial practices**" (e.g. "evolution of HR operating models", "towards more flexible working conditions for civil servants", "quality of public HR management in comparison with the private sector" ...)
- **8%** fall under **axis 2** – "**image, attractiveness**" (e.g. "employer brand strategy", "agent satisfaction")

On the other hand, **no respondent** engaged in a prospective analysis concerning **axis 4 "social regulations"**; while **21%** of the current analyses fall under the new axis relating to **demographic changes** (e.g. "age management").

4. Axes et thématiques prioritaires d'analyse prospective RH

4. Priorities and topics for HR foresight

Parmi les **15 thématiques d'analyse prospective RH envisagées** par les répondants :

- **33%** relèvent de l'**axe 1 - « compétences, métiers et parcours »** (ex : « identification des compétences du futur », « étude sur les possibilités de parcours de carrière » ...)
- **33%** relèvent de l'**axe 3 - « organisation, conditions de travail, pratiques managériales »** (ex : « réforme du leadership dans la fonction publique », « mesure du bien-être des agents travaillant à distance » ...)
- **20%** relèvent de l'**axe 2 - « image, attractivité »** (ex : « principes de conduite, valeurs », « satisfaction des usagers » ...)

En revanche, **aucun** répondant n'envisage d'engager une analyse prospective concernant l'**axe 4 « régulations sociales »** ; et **deux Etats** (Autriche et Slovaquie) envisagent une analyse concernant le **nouvel axe** relatif aux **évolutions de la rémunération**.

Among the **15 HR foresight analysis themes envisaged** by the respondents:

- **33%** fall under **axis 1 - "skills, professions and pathways"** (e.g. "identification of the skills of the future", "study on career path possibilities" ...)
- **33%** fall under **axis 3 - "organization, working conditions, managerial practices"** (e.g. "leadership reform in the public service", "measurement of the well-being of agents working remotely" ...)
- **20%** fall under **axis 2 - "image, attractiveness"** (e.g. "driving principles, values", "user satisfaction" ...)

On the other hand, **no respondent** plans to undertake a prospective analysis concerning **axis 4 "social regulations"**; and **2 States** (Austria and Slovakia) are considering an analysis of the **new axis** on evolution of **remuneration**.

