



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Stratégie du réseau européen des administrations publiques (EUPAN)

(juillet 2022- juin 2025)

Adoptée en juin 2022 dans
le cadre de la présidence française



FRANCE22

PRÉSIDENTE FRANÇAISE
DU CONSEIL DE L'UNION
EUROPÉENNE

La présente stratégie a été adoptée par les directeurs généraux du réseau européen des administrations publiques (EUPAN) dans le cadre de la présidence française du 1^{er} janvier au 30 juin 2022.

Elle détaille les actions envisagées par EUPAN pour surmonter les défis auxquels sont confrontées les administrations publiques qui le composent, en tenant compte de l'écosystème des réseaux européens et internationaux compétents en matière de transformation et de fonction publiques, comme le réseau DISPA, le groupe d'experts de la DG REFORM sur l'administration publique et la gouvernance, le réseau des CEO, etc.

Sur cette base, elle définit les domaines stratégiques ayant vocation à être traités pour une période de 3 ans (6 présidences), en cohérence avec les défis rencontrés par les administrations publiques au niveau national, européen et international, et en continuité avec les précédents documents stratégiques du réseau EUPAN couvrant respectivement les périodes comprises entre juillet 2016 et juin 2019 et juillet 2019 et juin 2022.

1. Contexte et objectifs de la stratégie

EUPAN a vocation à permettre un dialogue informel, flexible, transparent et consensuel, en mettant l'accent sur les enjeux liés aux politiques de ressources humaines et d'administration publique entre les Etats membres de l'Union européenne, en partenariat avec la Commission européenne, les Etats observateurs, et l'ensemble des interlocuteurs pertinents.

L'objectif principal du réseau est de rendre la coopération entre les administrations publiques européennes plus pertinente et plus ciblée, avec des résultats clairs, et de sélectionner des sujets d'intérêt commun en accord avec les priorités des membres et de l'Union européenne, tout en tenant compte des développements et des débats actuels.

EUPAN aborde prioritairement les enjeux liés à la gestion des ressources humaines et au développement organisationnel, ainsi qu'à l'innovation et la prestation de services, mais aborde aussi d'autres domaines de l'administration publique, tels que la mise en œuvre des réformes, le gouvernement ouvert, etc. Sur tous ces sujets, le réseau doit permettre de partager des connaissances, des expériences et des bonnes pratiques, de susciter l'innovation dans le secteur public et de faciliter la coopération.

En outre, EUPAN encourage le développement d'outils, d'activités et/ou de visions communs qui sont utilisés par tous ses membres.

C'est dans cette optique qu'a été élaborée la présente stratégie, fruit d'un travail collégial débuté par l'évaluation de la précédente stratégie du réseau EUPAN (juin 2019-

juin 2022) réalisée sous l'égide de la présidence slovène (second semestre 2021). Cette évaluation a montré tout l'intérêt de ce document pour garantir la continuité et la lisibilité des actions entre les présidences et apporter aux membres du réseau la matière nécessaire sur des thématiques d'intérêt commun, tout en apportant la flexibilité indispensable à la prise en compte de nouveaux défis, comme cela a été le cas dans le cadre de la pandémie de COVID 19.

Les contenus de la présente stratégie ont été bâtis en cohérence avec les orientations de la déclaration de Strasbourg adoptée lors de la conférence des ministres européens chargés de la transformation et de la fonction publiques les 16-17 mars 2022, et dans l'optique d'une déclinaison opérationnelle en 3 ans (juillet 2022-juin 2025).

La construction de la stratégie a fait l'objet d'un travail partenarial en plusieurs étapes :

- l'évaluation de la stratégie précédente ;
- une enquête complémentaire auprès des 6 futures présidences et du secrétariat ;
- l'organisation d'ateliers de travail lors de la réunion des experts d'EUPAN organisée à Paris les 4 et 5 avril 2022 ;
- la consultation des experts d'EUPAN sur la structure et sur les contenus de la future stratégie avant leur validation par les directeurs généraux du secrétariat EUPAN ;
- une discussion et une validation entre les directeurs généraux du réseau EUPAN réunis à Paris les 15 et 16 juin 2022.

Les modalités de mise en œuvre de cette stratégie seront précisées par chacune des présidences successives de la période dans le cadre du programme du trio glissant, qui définit les activités du réseau sur 18 mois.

La stratégie d'EUPAN devra se décliner dans le respect du guide « EUPAN Handbook » qui précise les modalités de travail commun du réseau et d'organisation des réunions et les outils à disposition pour atteindre les objectifs fixés.

2. Ambitions du réseau EUPAN pour la période juillet 2022-juin 2025

La stratégie contribuera à la devise d'EUPAN, qui consiste à travailler ensemble pour des administrations publiques et des services publics de haute qualité en Europe, autour des valeurs fondamentales que sont le professionnalisme, la collaboration, l'innovation, l'engagement, le développement durable et la transparence.

Elle devrait contribuer à relever les défis communs aux membres d'EUPAN tels que :

- Le verdissement des administrations publiques ;
- L'attractivité des administrations publiques ;
- Le partage de connaissances entre les générations et la coopération intergénérationnelle ;
- La transformation numérique et les enjeux spécifiques qu'elle engendre (télétravail, droit à la déconnexion, cybersécurité, recours à l'intelligence

- artificielle, interopérabilité des services et des solutions numériques...);
- La confiance et la résilience dans les administrations publiques ;
 - L'efficacité, l'efficacité et la mesure des résultats des administrations publiques.

Elle devra aussi contribuer à la promotion des valeurs communes partagées par les  tats membres de l'Union européenne et ses institutions.

Ces enjeux et valeurs communs aux administrations publiques européennes ont été abordés lors de la conférence des ministres européens en charge de la transformation et de la fonction publiques organisée à Strasbourg les 16 et 17 mars 2022. Ils sont détaillés dans la déclaration adoptée à cette occasion par les ministres qui :

- rappellent la contribution des services publics et des agents publics à un nouveau modèle de croissance, à une Europe humaine, inclusive et solidaire, en cohérence avec les ambitions du socle européen des droits sociaux, et à la promotion des valeurs de paix et de démocratie sur le continent européen ;
- soulignent la mobilisation et l'adaptation des administrations publiques dans le contexte de la lutte contre la pandémie de COVID-19, pour faire face à ses conséquences économiques et sociales, pour déployer la relance européenne, et pour accroître leurs capacités à relever les grands défis sociétaux, notamment les transitions verte et numérique ;
- prennent note des travaux conduits au sein des réseaux européens dédiés à la transformation et la fonction publiques, notamment en matière de gestion des ressources humaines et de transformation des services publics, mais aussi d'accompagnement de la transformation numérique ;
- définissent les valeurs et les défis communs aux administrations publiques européennes au travers de trois axes dont la présente stratégie doit constituer la déclinaison opérationnelle, pour le champ de compétence du réseau EUPAN :
 - 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.

Les DG et les membres d'EUPAN souhaitent donc :

- 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 lettres d'information d'EUPAN (*EUPAN enews*), 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 doublons et de mesurer la valeur ajoutée du travail d'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) ;

Pour garantir la mise en œuvre opérationnelle de la présente stratégie dans le respect des valeurs du réseau et des ambitions définies conjointement, les directeurs généraux d'EUPAN invitent les futures présidences 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 détaillés ci-dessous ;
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.

3. Domaines stratégiques et propositions de déclinaison

Sur cette base, les membres d'EUPAN souhaitent organiser leurs travaux selon trois domaines stratégiques larges permettant à la fois de garantir la lisibilité et la continuité des actions tout en apportant la flexibilité nécessaire pour faire face à de nouveaux défis. Ces trois domaines stratégiques sont complétés par des propositions non

exhaustives de thèmes qui pourront être traités par les présidences successives, soit individuellement, soit conjointement.

- **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.

Les présidences d'EUPAN pourraient notamment choisir d'aborder les thèmes suivants :

- les valeurs des administrations publiques ;
- le management et les politiques d'encadrement supérieur ;
- les compétences, le développement des compétences et la formation, en cohérence avec la stratégie européenne en matière de compétences ;
- les conditions de travail, le bien-être au travail et la sécurité des agents publics, y compris les menaces et violences à l'encontre des agents publics, et les atteintes à la cybersécurité ;
- l'attractivité des administrations publiques et la rétention de talents ;
- les défis démographiques, comme le vieillissement de la main-d'œuvre et la solidarité entre les générations ;
- la prise en compte de la transition écologique dans les politiques de ressources humaines,
- les politiques d'inclusion, de diversité et d'égalité ;
- les aspects RH liés à l'organisation des services et du travail ;
- les structures innovantes orientées vers l'avenir pour l'organisation des services et du travail.

- **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.

Les présidences d'EUPAN pourraient notamment choisir d'aborder les thèmes suivants :

- les résultats des administrations et des services publics, notamment au travers de l'évaluation de la charge de travail dans les administrations publiques, de la satisfaction des utilisateurs et des services publics ;
- l'accessibilité des services publics, en particulier aux groupes les plus vulnérables, comme les personnes âgées et les personnes handicapées ;
- la promotion d'une approche multicanal des services publics, adaptée aux besoins des utilisateurs ;
- la culture administrative ;
- l'intégrité et la confiance ;

- le gouvernement ouvert et la transparence.
- **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 ci-dessus.

Les présidences d'EUPAN pourraient notamment choisir d'aborder les thèmes suivants :

- l'impact de la transformation numérique sur la société ;
- le conseil interne et l'expertise publique, et leur mobilisation pour la transformation des administrations publiques ;
- la fracture numérique et les modalités de son traitement, notamment au travers de pratiques innovantes, inclusives et éthiques permettant de s'assurer que personne n'est laissé pour compte dans la transition numérique ;
- l'innovation et les infrastructures innovantes dans les services publics et pour l'avenir du travail dans la fonction publique ;
- l'utilisation de l'intelligence artificielle d'une manière éthique, responsable et inclusive ;
- les évolutions organisationnelles nécessaires au verdissement des administrations et à la réduction de leur empreinte écologique : transport, adaptation des lieux, mise en place de projets durables, etc. ;
- l'élaboration de politiques fondées sur les données dans les administrations publiques afin d'améliorer les processus décisionnels ;
- la mise en œuvre du modèle CAF, notamment au travers du projet « Renforcement de la résilience de l'administration publique après la crise du COVID 19 ».

Les travaux dans chacun des trois domaines stratégiques devraient être conduits en tenant constamment compte des compétences respectives d'EUPAN et des autres réseaux.



europe2022.fr