



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Déclaration de Strasbourg sur les valeurs et défis communs aux administrations publiques européennes



**FRANCE22**

PRÉSIDENTE FRANÇAISE  
DU CONSEIL DE L'UNION  
EUROPÉENNE



Les ministres européens chargés de l'administration, la transformation et la fonction publiques, avec le soutien de la Commission européenne, réunis à Strasbourg, le 17 mars 2022, au sein de l'Institut national du service public, dans le cadre de la Présidence française du Conseil de l'Union européenne :

- En lien avec la mise en œuvre du programme du trio de présidence du Conseil de l'Union européenne France, République tchèque, Suède et de ses thèmes prioritaires :
  - la protection des citoyens et des libertés, en mettant l'accent sur le respect et la protection des valeurs européennes ;
  - la promotion d'un nouveau modèle de croissance et d'investissement européen, fondé sur une croissance durable et sur le renforcement de la souveraineté industrielle et numérique européenne ;
  - la construction d'une Europe plus verte, plus équitable socialement, et plus protectrice de la santé des Européens ;
  - une Europe globale, acteur mondial qui promeut le multilatéralisme et des relations renouvelées avec ses partenaires.
- Rappelant 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 ;
- Rappelant la déclaration de Rome du 25 mars 2017, qui souligne l'engagement à œuvrer pour une Europe sociale, fondée sur la promotion du progrès économique et social, de l'égalité entre les femmes et les hommes et des droits et de l'égalité des chances pour toutes et tous ;
- En continuité avec les principes et objectifs des conclusions de leur précédente rencontre à Lisbonne le 22 juin 2021, lors de la Présidence portugaise du Conseil de l'Union européenne, pour une administration publique innovante, participative, ouverte et transparente, proche des citoyens ;
- Rappelant 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 ;
- Soulignant en particulier la place de la transformation numérique, de la mise en œuvre de nouvelles organisations de travail dans le secteur public, de la mobilité européenne des fonctionnaires, et de la transparence et de l'ouverture des administrations publiques ;
- Prenant 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, d'accompagnement de la transformation numérique, qui favorisent la lecture commune de ces enjeux et des réponses communes possibles ;

\*\*\*

**Affirment leur volonté de poursuivre la coopération engagée entre les administrations publiques au sein de l'Union européenne, dans le respect des modèles propres et des prérogatives des États membres et de la Commission européenne sur leurs administrations respectives, sur les enjeux et défis communs en matière de transformation et de fonction publiques ;**

**Reconnaissent l'existence de valeurs et de défis communs aux administrations publiques au sein de l'Union européenne autour des trois axes suivants :**

### **I. Des fonctions publiques attractives, modernes et innovantes qui donnent l'exemple**

Les ministres chargés de l'administration, la transformation et la fonction publiques, avec le soutien de la Commission européenne, déclarent leur intention :

- **De favoriser le développement de tous les talents dans les fonctions publiques européennes pour assurer la continuité et l'excellence des services publics, en :**
  - Développant l'information sur les métiers et les carrières au sein des fonctions publiques, afin de promouvoir et de renforcer l'attractivité des administrations publiques en Europe ;
  - Promouvant une réflexion sur les modalités de recrutement au sein des administrations publiques et les voies d'accès aux carrières publiques, à tous les niveaux de responsabilité et pour tous les profils ;
  - Mettant en œuvre au sein des administrations publiques des actions exemplaires en matière d'égalité entre les genres à tous les niveaux de responsabilités de la fonction publique, de diversité, d'inclusion et de lutte contre les discriminations, en cohérence avec les ambitions du socle européen des droits sociaux ;
  - Renforçant l'échange de bonnes pratiques entre administrations publiques au sein des réseaux dédiés et à tous les niveaux pertinents, afin de favoriser la diffusion d'initiatives structurantes et de bonnes pratiques exemplaires, et d'alimenter la discussion et les investissements sur les politiques d'attractivité, d'efficacité, de gestion des talents et des âges au sein des fonctions publiques en Europe.
  
- **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.
- **D'encourager la montée en compétences et la diversification des parcours de carrière pour valoriser et développer les potentiels, en :**
    - Promouvant la formation pour soutenir les nouvelles organisations du travail à destination des fonctionnaires, des cadres et des agents publics qui doivent travailler différemment, pour comprendre ces changements et soutenir les collectifs de travail ;
    - Favorisant la mobilité des agents publics, la reconnaissance et la valorisation des compétences acquises, par exemple par la mise en œuvre de cadres communs des métiers et des compétences au sein des administrations publiques, en accordant une attention particulière à l'amélioration des compétences des agents plus âgés ;
    - Conduisant une réflexion spécifique et un dialogue sur les politiques d'encadrement développées dans les administrations publiques nationales et européennes, y compris la formation et l'accompagnement des cadres, dans un contexte de transformation profonde des organisations du travail et des métiers au sein des administrations publiques.
  - **De soutenir le renforcement de la mobilité des agents publics en Europe dans toutes ses composantes, en :**

- Prenant acte des résultats positifs de la première phase du pilote de programme d'échange de fonctionnaires en Europe (EU leadership exchange program), qui confirment l'apport de la mobilité européenne au développement et la mise en œuvre des politiques publiques, au renforcement des compétences managériales, à la promotion de la coopération transfrontalière dans l'Union européenne et à la promotion d'une culture européenne du service public ;
- Développant à l'échelle européenne, avec le soutien de la Commission européenne, un programme d'échange volontaire dédié à la transformation publique à destination des agents publics à la fois entre les États membres et avec la Commission européenne, afin de faire émerger de nouvelles solutions, et de générer du partage de connaissances sur des thématiques prioritaires pour la relance européenne ; la Commission européenne, par le biais de son Instrument d'appui technique, est prête à soutenir des projets pilotes dans ce domaine à la demande des États membres intéressés ;
- Favorisant l'organisation de séminaires européens dédiés à la transformation des administrations, afin d'approfondir et compléter ces échanges à l'échelle européenne, en tirant les leçons des universités d'été du Réseau européen des administrations publiques (EUPAN) à la suite de la Présidence allemande du Conseil de l'Union européenne ;
- Renforçant la mise en œuvre d'activités de formations conjointes à destination des agents publics ou futurs agents publics des États membres et des institutions européennes, en particulier sur des enjeux d'intérêt commun pour les administrations publiques et en lien avec les écoles du service public ;
- Favorisant l'apprentissage des langues étrangères auprès des fonctionnaires, qui est une condition préalable à des échanges efficaces ;
- Envisageant d'intégrer la mobilité européenne des fonctionnaires dans les politiques de ressources humaines en tant qu'outil de transformation de la fonction publique.

## **II. Des services publics transparents et résilients qui répondent aux attentes des usagers**

Les ministres chargés de l'administration, la transformation et la fonction publiques, avec le soutien de la Commission européenne, déclarent leur intention :

- **De renforcer la transparence sur les résultats des services publics et sur la mise en œuvre des réformes publiques, en :**
  - Favorisant le développement de dispositifs permettant de rendre compte aux citoyens sur les objectifs, les moyens et les résultats des politiques et services publics, pour renforcer la confiance démocratique et permettre aux citoyens de suivre les résultats de l'action publique, nationale et européenne ;
  - Développant les démarches d'amélioration continue des services publics aux échelons nationaux, régionaux et locaux, en s'appuyant sur des évaluations régulières des usagers et les résultats des services publics ;
  - Soutenant le partage et la réutilisation des données publiques ouvertes, permettant aux administrations, aux entreprises, aux chercheurs et à la société civile en général, d'exploiter

- tout leur potentiel pour améliorer le service public et l'évaluation de l'impact des politiques publiques ;
- Assurant la transparence et la responsabilité dans l'utilisation des finances publiques, en particulier dans les procédures d'appel d'offres, d'aides ou de subventions ;
  - Promouvant le débat, les actions exemplaires et l'échange de bonnes pratiques entre les administrations publiques européennes, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'action publique.
- **De mettre en œuvre une approche centrée sur l'utilisateur au cœur de l'action publique, en :**
    - Encourageant l'association constante de toutes les parties prenantes, notamment les citoyens, les agents publics et la société civile dans la conception et dans la mise en œuvre des politiques et services publics, tout comme dans leur amélioration, par le biais notamment de plateformes de recueil de l'avis et de l'expérience des usagers ;
    - S'accordant sur l'impératif de poursuivre les efforts de simplification de l'action publique en plaçant systématiquement le parcours du citoyen et ses attentes au cœur des plans de transformation et de réformes ;
    - Soulignant la pertinence de la participation citoyenne dans la conception et l'évaluation de l'action publique, qui peut être favorisée par une approche délibérative fondée sur l'écoute et le dialogue citoyen, ainsi que la nécessité de favoriser l'engagement citoyen dans les initiatives d'intérêt public, qui doivent conduire à une participation effective des citoyens.
  - **De construire des administrations publiques résilientes et prêtes à affronter les défis du XXI<sup>ème</sup> siècle, en tirant les leçons de la crise sanitaire et humanitaire, en :**
    - Maintenant un haut niveau de service rendu aux usagers en période de crise, en adaptant les services publics aux conditions extrêmes, et en communiquant de manière transparente sur les évolutions et les adaptations du service ;
    - Soulignant la nécessité que les services publics promeuvent l'accessibilité en particulier en temps de crise afin de faciliter leur utilisation par tous les citoyens, notamment les plus fragiles ;
    - Soutenant la poursuite de la transformation des méthodes de travail de l'administration publique, accélérée lors de la pandémie, autour des axes du travail à distance et des solutions numériques pour les agents, et en soutenant le développement des démarches innovantes dans les services publics ;
    - Développant une réflexion prospective pour identifier les crises potentielles au XXI<sup>ème</sup> siècle, notamment dans les domaines climatiques, cyber, ou géopolitiques et anticiper les stratégies nécessaires pour les affronter ;
    - Encourageant la montée en compétences des agents publics et la formation sur les enjeux cruciaux du XXI<sup>ème</sup> siècle, tels que le changement climatique et ses impacts sur l'action publique, ainsi que la transformation numérique.
  - **De développer un service public accessible à tous dans les Etats membres via différents canaux, en :**

- Soutenant la mise en place d'une approche omnicanale pour les services publics, qui peuvent être utilisés par le citoyen en fonction de ses besoins et lui garantissent ainsi un service accessible, exhaustif, de qualité comparable, fluide, quel que soit le canal utilisé ;
- Développant une politique volontaire d'inclusion numérique pour former et accompagner les citoyens les plus éloignés du numérique et leur donner les moyens de bénéficier des apports de la transition numérique ;
- Veillant à ce que, dans le cadre de la transformation numérique, la délivrance de services publics au guichet soit toujours garantie pour les citoyens qui le souhaitent, notamment ceux qui ont des besoins particuliers ou les plus éloignés du numérique ;
- Reconnaisant la pertinence de développer une administration plus proactive qui utilise les données qu'elle connaît pour simplifier les démarches administratives, en informant les usagers de manière proactive de leur éligibilité à certains droits ou prestations, voire en réalisant automatiquement des démarches administratives afin d'assurer des services publics intégrés pour tous.

### **III. Des services publics numériques de qualité, inclusifs qui respectent les valeurs européennes**

Les ministres chargés de l'administration, la transformation et la fonction publiques, avec le soutien de la Commission européenne, déclarent leur intention :

- **De faire du numérique une opportunité pour améliorer le service public, en :**
  - Poursuivant les efforts visant à rendre accessibles aussi en ligne toutes les démarches administratives du quotidien des usagers et en les adaptant à la dématérialisation, en particulier dans le domaine de la santé, de l'éducation, de la justice, en mobilisant notamment les plans nationaux de résilience et de relance dans le cadre de NextGenerationEU, et par le développement de services numériques compatibles sur mobile par défaut, quand cela est pertinent, pour garantir l'accès aux services publics numériques quel que soit le terminal utilisé ;
  - Soulignant la nécessité de développer des services publics numériques inclusifs, accessibles à tous et en particulier aux personnes en situation de handicap, tout en développant des solutions de mandat numérique pour les personnes qui ne peuvent pas utiliser les services publics numériques par elles-mêmes ;
  - Accélérant le déploiement de solutions d'identités numériques faciles d'accès qui respectent la protection des données personnelles, donnent aux citoyens le contrôle sur leurs propres données, et favorisent l'interopérabilité à tous les niveaux, en suivant l'évolution technologique et les réglementations européennes, en particulier la prochaine révision du règlement sur l'identification électronique et les services de confiance (eIDAS) et le futur règlement européen sur l'interopérabilité en Europe ;
  - S'engageant à favoriser le développement de services numériques écoresponsables dans les administrations européennes, pour minimiser l'impact environnemental du numérique public grâce à l'écoconception des services en ligne, l'achat durable et le soutien au réemploi ou encore l'allongement de la durée de vie des équipements ;



- Réaffirmant la nécessité de développer un numérique public inclusif et éthique dans la continuité des orientations de la « Déclaration de Berlin sur la société numérique et la transformation numérique basée sur des valeurs » du 8 décembre 2020 ;
  - Développant l'élaboration de politiques publiques s'appuyant sur les données dans les administrations publiques afin d'améliorer les processus décisionnels ;
  - Mobilisant les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du service public, en s'assurant qu'elles soient utilisées d'une manière éthique, responsable et inclusive pour construire de meilleurs services numériques pour tous les citoyens et les entreprises ;
  - Assurant un niveau élevé de cybersécurité dans les administrations publiques, notamment par un financement suffisant pour les actions de préparation, d'intervention et de rétablissement.
- **De renforcer l'interopérabilité et le partage d'outils numériques et de données entre les administrations des États membres ainsi qu'avec les administrations européennes, en :**
    - Encourageant les initiatives visant à renforcer la connaissance mutuelle entre les administrations européennes de leurs projets et outils numériques, à l'instar de la session de présentation de projets organisée par la Présidence française du Conseil de l'Union européenne ;
    - Favorisant le travail commun du Réseau des directeurs du numérique (« CIO Network ») des États membres pour renforcer la connaissance mutuelle des enjeux, des solutions et des méthodes numériques entre les administrations européennes ;
    - Soulignant notre intérêt collectif à œuvrer à une plus grande mutualisation et partage des investissements numériques entre les administrations européennes pour bénéficier de services numériques partagés et transfrontaliers de grande qualité ;
    - Accéléralant le partage d'information et de données prioritaires entre les administrations aux niveaux européens, nationaux, régionaux et locaux, lorsque cela est pertinent, afin d'accélérer la simplification et la proactivité administrative grâce à une meilleure interopérabilité et la mise en œuvre du principe du « dites-le-nous une fois » ;
    - Œuvrant à une meilleure exploitation des données du secteur public, dans un cadre sécurisé, en développant des espaces de données publics consolidés ou interopérables au niveau européen grâce à la définition de standards de données communs.
- **De développer l'usage de l'informatique en nuage (« cloud ») par les administrations publiques dans un cadre respectueux des valeurs européennes, en :**
    - Reconnaisant l'informatique en nuage comme une opportunité majeure pour la transformation numérique des administrations publiques, qui peut renforcer et accélérer la production de services numériques publics à la fois plus proches des citoyens et pouvant réduire leur impact environnemental ;
    - Excluant l'utilisation de services numériques qui ne respectent pas le cadre juridique européen tel que les règles de l'Union sur la protection des données personnelles, notamment en ce qui concerne les transferts de données vers ou depuis des pays tiers vis-à-vis des risques d'extraterritorialité, ou qui ne garantissent pas la préservation de la continuité des activités publiques identifiées comme les plus importantes par chaque État ;

- Soulignant l'importance de l'interopérabilité, de l'interchangeabilité, de la portabilité, de la réversibilité et de la sécurité des solutions numériques que doivent utiliser les administrations publiques, ainsi que celle de l'évaluation appropriée des besoins réels et des exigences pour l'utilisation des solutions numériques ;
- S'assurant que les modèles et procédures adoptés dans ce domaine sont soutenables à long terme et que les décideurs sont formés et sensibilisés aux interdépendances et à la complexité des solutions numériques qu'ils utilisent ;
- Appelant à la définition de critères européens mutuellement compatibles définissant les règles d'usage de l'informatique en nuage par les administrations publiques pour renforcer le marché unique dans le domaine, condition indispensable au développement de la filière industrielle et à l'existence d'offres compétitives et de qualité pour les administrations publiques.
- **De promouvoir les logiciels *open source* au sein des administrations publiques ainsi que leur partage, en :**
  - Reconnaisant le rôle majeur joué par les solutions *open source* sécurisées dans la transformation des administrations publiques, qui permettent de mutualiser les investissements entre de multiples organisations, offrent une transparence et une interopérabilité par défaut et garantissent une maîtrise sur les technologies utilisées ainsi qu'une plus grande indépendance technologique ;
  - Tirant parti des solutions *open source* pour renforcer la collaboration entre les administrations publiques, en favorisant le partage de telles solutions créées ou utilisées par les administrations au sein de l'Union européenne ;
  - Promouvant une redistribution équitable de la valeur créée par les solutions libres, notamment pour ceux qui produisent et partagent du code source ouvert.

\*\*\*

**Sur la base des trois axes, les ministres chargés de l'administration, la transformation et la fonction publiques, avec le soutien de la Commission européenne :**

- Déclarent leur intention de prendre en compte ces orientations au travers de la mise en œuvre des politiques de transformation des administrations publiques et d'utiliser les programmes de soutien de la Commission européenne le cas échéant ;
- Reconnaisent les travaux conduits ces dernières années en matière de transformation et de fonction publiques et réitèrent l'importance de la poursuite et de l'approfondissement de ce dialogue, le cas échéant, afin de favoriser l'échange de bonnes pratiques au service de la transformation des administrations publiques, de la mise en œuvre des réformes et de la relance ;
- Expriment leur souhait d'approfondir leur coopération dans le cadre d'un dialogue politique régulier, notamment par l'organisation de rencontres régulières au niveau politique dédiée à l'administration, la transformation et la fonction publiques ;

- Appellent les directeurs généraux en charge de l'administrations publique à prendre en compte ces lignes directrices à travers des discussions et des échanges de bonnes pratiques, notamment dans le cadre du développement d'une nouvelle stratégie du Réseau européen des administrations publiques (EUPAN) pour la période juin 2022 - juin 2025, et le Réseau des directeurs du numérique (« CIO Network ») à prendre en compte la déclaration dans leurs travaux à venir ;
- Soulignent 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, et de comparer les situations et pratiques au sein de l'Union européenne avec les meilleures pratiques internationales, en particulier au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du Partenariat pour un gouvernement ouvert ;
- Appellent les futures présidences du Conseil de l'Union européenne à exercer un suivi approprié de la présente déclaration et à en présenter un bilan à l'occasion d'une prochaine rencontre.

Déclaration adoptée à Strasbourg, le 17 mars 2022

## ANNEXE

### **Déclaration protocolaire de la Hongrie relative à la Déclaration de Strasbourg sur les valeurs et défis communs aux administrations publiques européennes**

L'égalité entre les femmes et les hommes est inscrite dans les traités de l'Union européenne en tant que droit fondamental. La Hongrie garantit l'égalité entre les femmes et les hommes dans le cadre du système juridique national hongrois, conformément aux instruments internationaux contraignants relatifs aux droits de l'homme et dans le cadre des valeurs et principes fondamentaux de l'Union européenne. Pour ces raisons, pour la partie de la déclaration faisant référence à l'égalité des genres, la Hongrie l'interprétera comme l'égalité entre les femmes et les hommes, et ce conformément à l'article 8 du TFUE.





[europe2022.fr](http://europe2022.fr)