



**2021  
PORTUGAL.EU**

**Programme D'échange de Cadres  
Projet d'encadrement général**

# PROGRAMME D'ÉCHANGE DE CADRES

Projet d'encadrement général

17 juin 2021

© 2021 Ministère de la Modernisation de l'État et de l'Administration Publique

© 2021 Institute Nationale d'Administration,

## Table des matières

Introduction.....	4
Principales caractéristiques du programme .....	5
Principaux objectifs .....	5
Valeur ajoutée .....	6
Focus sur l'échange .....	6
Durée .....	7
Format .....	7
Dynamique du programme .....	8
Langue de travail.....	8
Conditions de candidature.....	8
Sélection des candidats.....	8
Gestion des échanges .....	8
Initiative d'échange.....	9
Diffusion des postes vacants .....	9
Date limite de dépôt des candidatures.....	9
Résultats escomptés.....	9
Évaluation du programme.....	10
Conditions de soutien du programme .....	10
Déplacements.....	10
Frais d'hébergement et de repas .....	10
Formation .....	10
Financement.....	11
Gestion .....	11
Droits des participants.....	11
Protection sociale.....	11
Présentation et lancement du projet pilote.....	11

## Introduction

Le leadership joue un rôle clé dans le développement des administrations publiques nationales des États membres de l'Union européenne et de la Commission européenne. Il encourage et soutient les stratégies innovantes et le développement des personnes, des équipes et des organisations publiques pour faire face à l'évolution rapide de l'environnement et aux défis de l'avenir, le but étant de proposer un meilleur service public aux citoyens et aux sociétés. Par conséquent, nous devons créer les conditions qui favorisent le développement accéléré et la capacité de création de valeur des cadres publics.

Ce programme d'échange de cadres est une proposition de la Présidence portugaise du Conseil de l'Union européenne. Il a été conçu grâce aux apports des partenaires des États-membres de l'UE et de la Commission européenne dans le cadre du Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN) et du Réseau de directeurs d'instituts et d'écoles d'administration publique (DISPA).

Le projet pilote démarrera en 2022, conformément au cadre général du programme d'échange de cadres de l'UE, conçu en collaboration avec des partenaires des États membres de l'UE et de la CE. Le projet pilote est destiné à tester et à évaluer la fonctionnalité et l'applicabilité du programme d'échange de cadres de l'UE, afin d'identifier et d'apporter les améliorations nécessaires pour soutenir la mise en œuvre généralisée du programme.

Le projet pilote fonctionnera selon un modèle hybride, avec des activités en présentiel et à distance, pendant l'échange, tandis que les activités de préparation et de suivi seront réalisées à distance.

La participation au projet pilote nécessite la définition d'un projet ou d'une proposition de valeur qui doit faire l'objet d'un accord entre les parties prenantes : le cadre intermédiaire ayant au moins deux ans d'expérience dans cette fonction, l'institution d'origine et l'institution d'accueil. Cet accord définira également la durée du programme d'échange individuel, les principales activités et les résultats escomptés.

Chaque programme d'échange individuel sera évalué par les personnes impliquées, soulignant les points positifs et les avantages et identifiant les points à améliorer à l'avenir.

L'initiative vise à placer des cadres intermédiaires des administrations publiques des États membres de l'Union européenne et de la Commission européenne dans différents contextes de collaboration qui permettent le partage des connaissances et l'apprentissage par assimilation des bonnes pratiques en matière de politiques, de programmes, d'instruments de gestion et de services publics. Elle vise également à créer un réseau de cadres d'administrations publiques de l'UE, à favoriser une culture de service public axée sur l'Europe et à renforcer l'esprit de citoyenneté européenne.

La Présidence espère que cette proposition cadre sera utilisée par les États-membres et/ou les institutions de l'UE pour développer les projets d'échange dans le secteur public.

## Principales caractéristiques du programme

### Cadre

Les participants individuels sont des cadres moyens des administrations centrales/fédérales des États membres de l'Union européenne et/ou des institutions européennes

Chaque État membre identifie des « cadres intermédiaires » dans chaque contexte national.

Les candidats présentent leurs projets conçus en fonction de leurs besoins spécifiques encadrés par le périmètre de leur institution nationale. Le choix de l'institution hôte doit être en adéquation avec les objectifs du projet.

Le programme vise à réaliser un projet commun tripartite, harmonisant les trois parties impliquées. Les projets spécifiques peuvent toutefois être développés par les participants dans leurs institutions et administrations d'origine, grâce aux échanges d'expériences et aux connaissances acquises.

Compte tenu de la portée du projet à mettre en œuvre, l'institution nationale ou d'origine fixe la participation interne des cadres intermédiaires.

### Principaux objectifs

Les objectifs du programme sont les suivants :

- Permettre aux cadres moyens du secteur public de participer à un programme d'échange sur le développement du leadership dans d'autres administrations centrales/fédérales de l'UE, en favorisant l'apprentissage dans un contexte réel, en contact direct avec d'autres réalités de leadership, par le biais d'activités d'apprentissage sur place, de visites et de réunions afin de découvrir différentes activités, projets et études de cas ;
- Promouvoir la coopération transfrontalière dans/avec l'UE ;
- Obtenir une expérience en dehors du contexte organisationnel et national, stimulant la réflexion commune et le partage des perspectives et, par conséquent, l'apprentissage mutuel ;
- Améliorer le transfert de connaissances en réseau (mesurable) ;
- Promouvoir le développement des leaders de l'administration publique en proposant des parcours d'apprentissage alternatifs et enrichissants ;
- Agir simultanément comme un mécanisme de reconnaissance et de motivation ;
- Créer un réseau de cadres de l'administration publique européenne ;

Encourager une culture du service public axée sur l'Europe et renforcer l'esprit de la citoyenneté européenne.

## Valeur ajoutée

Le programme met l'accent sur la valeur tangible de l'échange, et les activités sont conçues dans cette optique.

La coopération transfrontalière des États membres, la création de réseaux et le partage d'expériences en contact direct avec des contextes organisationnels, administratifs, juridiques et culturels différents, ainsi que la possibilité d'échanger des points de vue, des pratiques, des problèmes, des solutions et des informations avec des pairs, contribuent à la réalisation de cet objectif :

- Stimuler les programmes, projets et initiatives en capitalisant sur l'expérience acquise et les compétences développées ;
- Contacter des cadres qui enrichissent leur expérience professionnelle grâce à des parcours d'apprentissage différents ;
- Innover en stimulant les nouvelles idées, les perspectives, la réflexion en-dehors des sentiers battus, le contact avec de nouvelles formes d'organisation du travail ;
- Bénéficier d'un apprentissage plus efficace qu'une formation ordinaire avec des pairs et dans un contexte de travail réel ;
- Développer les compétences des cadres ;
- Améliorer les performances individuelles des cadres ;
- Renforcer la motivation des cadres ;
- Avoir un impact positif sur le développement et les performances de l'organisation d'origine grâce à l'augmentation des compétences, des connaissances et des expériences acquises par les cadres au cours de leur participation au programme.
- Avoir un impact positif sur le développement et les performances de l'organisation d'origine grâce à l'augmentation des compétences, des connaissances et des expériences acquises par le biais de l'expérience d'autres cadres pendant leur participation au programme.

La mise en œuvre du programme et son impact devraient être évalués au niveau national et européen.

## Focus sur l'échange

Le contenu du programme sera axé sur les thèmes du service public, notamment les piliers identifiés par la Commission européenne pour les plans de relance nationaux - règlement RRF 12.2.2021 : la transition verte ; la transformation numérique ; la croissance intelligente, durable et inclusive, y compris la cohésion économique, l'emploi, la productivité, la compétitivité, la recherche, le développement et l'innovation, et un marché intérieur qui fonctionne bien avec des

petites et moyennes entreprises (PME) fortes ; la cohésion sociale et territoriale ; la santé et la résilience économique, sociale et institutionnelle dans le but, entre autres, d'accroître la préparation aux crises et la capacité de réponse aux crises ; et les politiques pour la prochaine génération, les enfants et la jeunesse, l'éducation et les compétences.

Le programme devrait également contribuer à la transformation et à la modernisation des administrations publiques.

Chaque programme individuel est mis en œuvre à l'aide d'un accord tripartite concernant l'objectif de l'échange, les activités principales et les effets positifs escomptés.

## **Durée**

Le programme prévoit différents degrés de liberté et d'adaptation aux besoins des participants et des entités concernées. La durée est l'un des paramètres reflétant cette adaptation.

La durée globale de la phase pilote et du programme sera librement convenue entre les parties.

À long terme, un échange de moyenne durée (jusqu'à 3 mois) est envisagé. La durée flexible (jusqu'à 3 mois ou plus) est directement liée aux objectifs, activités et financement du programme spécifique proposé.

Toutefois, elle peut être étendue dans des situations spécifiques si les États membres et la Commission européenne en conviennent.

Là encore, la durée du programme reposera toujours sur l'accord établi et tiendra également compte des exigences et responsabilités professionnelles des participants au sein des administrations d'envoi et de la nécessité de maintenir efficacement leur activité.

## **Format**

Le programme stimule un format hybride (en présentiel et virtuel), et il y aura jusqu'à trois parties impliquées dans la définition des activités à réaliser dans l'échange (activités sur le terrain, visites d'autres organisations et institutions, études de cas, formation, etc.)

Pour le projet pilote, les administrations publiques impliquées peuvent et sont invitées à établir des formats souples afin d'équilibrer le temps et les besoins de toutes les parties.

Globalement, trois moments principaux sont pris en compte : le premier consiste à préparer le processus (à distance), le second à établir un échange en présentiel et le troisième à assurer le suivi (à distance).

## Dynamique du programme

Les administrations publiques qui souhaitent organiser/accueillir un programme d'échange de cadres doivent sélectionner un projet parmi les sujets couverts par le programme.

Le programme peut inclure une ou plusieurs entités publiques cibles, d'un ou plusieurs ministères d'un ou plusieurs pays.

### Langue de travail

Les langues de travail sont établies pour chaque projet d'un commun accord entre les parties. Une langue de travail commune ou toute autre langue officielle de l'UE peut être alliée à la langue maternelle lorsque le participant parle couramment la langue maternelle de l'institution d'accueil.

### Conditions de candidature

Le participant doit avoir au moins 2 ans d'expérience dans la fonction (cadre intermédiaire).

D'autres exigences sont établies en fonction des thèmes et des projets éligibles.

### Sélection des candidats

La sélection des candidats sera effectuée par les administrations nationales concernées.

### Gestion des échanges

L'institution/point de contact pour la coopération dans le cadre du programme sera déterminée/désignée dans chaque État membre et à la Commission européenne, par exemple ce rôle pourrait être joué par des écoles ou des instituts d'administration nationaux.

Les principales tâches peuvent inclure la promotion et la communication au sein du programme.

Il est important de communiquer, entre autres, la valeur réelle du programme (ce que le programme apporte aux administrations publiques de l'UE) et la valeur ajoutée de la participation des cadres intermédiaires.

Il appartient à chaque État membre et à la Commission européenne de déterminer d'autres tâches spécifiques.

## **Initiative d'échange**

L'initiative est prise par les administrations publiques des États membres ou la Commission européenne intéressées par la réalisation d'un projet pilote, ou par l'initiative d'un participant qui a réussi à servir d'intermédiaire pour un projet entre deux ou plusieurs institutions (dont l'une est l'institution hôte).

## **Diffusion des postes vacants**

Pendant le projet pilote, chaque État membre sera responsable de la gestion du projet de candidature et de la phase de sélection. Après une analyse conjointe, cette procédure peut être conservée ou adaptée afin d'intensifier ce projet et d'ajuster le modèle de gouvernance adéquat.

## **Date limite de dépôt des candidatures**

Pendant le projet pilote, chaque État-membre sera responsable de la gestion du projet de candidature et de la phase de sélection, en gardant à l'esprit que des délais sont imposés à chaque projet.

Actuellement, l'objectif est de fournir un cadre pour le projet à mettre en œuvre tout au long de 2022 (année civile).

## **Résultats escomptés**

A la fin du programme, chaque participant remettra à l'organisation d'origine et d'accueil un rapport d'évaluation du programme d'échange individuel, mettant en évidence sa valeur ajoutée pour la direction elle-même, l'administration nationale et/ou son organisation, ainsi qu'un éventuel projet d'amélioration à mettre en œuvre sur place. Dans le cas d'un programme développé sur la base d'un projet tripartite, ce rapport fera l'évaluation du projet, en impliquant tous les participants.

En bref, l'investissement dans le programme doit se traduire par un retour tangible pour l'administration publique dans son ensemble, ainsi que pour le participant, l'entité d'origine et l'institution d'accueil.

## Évaluation du programme

Chaque programme d'échange est évalué par les participants, qui en soulignent les aspects positifs et identifient les points à améliorer.

Une réunion virtuelle ou (même) physique peut être organisée entre l'administration d'origine et l'administration d'accueil afin d'évaluer les réalisations du projet commun.

## Conditions de soutien du programme

### Déplacements

Dans la phase pilote, cet investissement doit être soutenu par l'administration d'origine (financement d'un voyage aller-retour entre les États membres concernés).

### Frais d'hébergement et de repas

Dans un souci de réciprocité, il est souhaitable que les institutions d'accueil puissent financer ou suggérer des solutions abordables pour le logement et les repas du participant pendant la période convenue (l'utilisation des logements et cantines des administrations publiques nationales pourrait faire l'affaire).

Cette formule vise à promouvoir un programme à double sens. Elle offre la possibilité de faire de cet échange un échange à double sens (avec du temps passé dans tous les États membres des participants pendant le projet d'échange).

### Formation

Il appartient à l'administration d'accueil de prendre en charge les frais s'il est préalablement convenu de réaliser un stage de formation (installations, équipements techniques, formateurs, documents...).

Un certificat de participation au programme est établi par l'administration organisatrice.

## **Financement**

À ce stade, aucun financement européen n'est prévu ou engagé.

## **Gestion**

Aucune coordination centralisée au niveau européen n'est prévue pour le moment. Les accords de réciprocité seront à la base du développement des projets d'échange.

## **Droits des participants**

Les cadres intermédiaires continueront à être payés par leur propre département et auront droit à une indemnité journalière.

Pour la phase pilote, les frais d'hébergement et de transport devraient être couverts par l'administration d'origine si aucun accord de réciprocité n'a été convenu.

## **Protection sociale**

Pendant le programme d'échange, les services nationaux de santé et de sécurité du participant couvrent les éventualités de maladie, d'accident, d'invalidité et de décès.

# **Présentation et lancement du projet pilote**

L'idée du projet pilote au Portugal sera présentée lors de la réunion informelle des ministres de l'administration publique de l'UE le 22 juin 2021, à Lisbonne, et sera mise en œuvre en 2022.



**2021PORTUGAL.EU**

