



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Hauts fonctionnaires en Europe

Gestion et conditions de travail
des cadres supérieurs de la fonction publique
dans les Etats membres de l'Union européenne



COLLECTION
Etudes et perspectives

PERSPECTIVES

ÉTUDES ET PERSPECTIVES

ÉTUDES ET PERS

RESSOURCES HUMAINES RESSOURCES HUMAINES RESSOURCES HUMAINES RESSOURCES HUMAINES



Hauts Fonctionnaires en Europe

Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les Etats membres de l'Union européenne

European Institute of Public Administration
/
Institut Européen d'Administration Publique

H. Kuperus / A.Rode

Maastricht, Décembre 2008



© Copyright IEAP
Institut Européen d'Administration Publique
Maastricht, Pays-Bas, Décembre 2008
<http://www.eipa.eu>

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	2
LISTE DES ABBREVIATIONS UTILISEES	3
SYNTHESE.....	4
1. QU'EST-CE QUE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE ?.....	9
1.1. DEFINITION DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE.....	9
1.2. TYPOLOGIE DES MODELES DE HFP	10
1.3. PORTEE DE LA HFP.....	12
1.4. OBSERVATIONS FINALES.....	12
2. ORGANISATION ET GESTION DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE.....	14
2.1. STATUT DES HAUTS FONCTIONNAIRES	14
2.2. SYSTEMES DE CARRIERE ET SYSTEME D'EMPLOI.....	15
2.3. RELATION ENTRE LE SYSTEME D'EMPLOI ET L'ORGANISATION DES HF	18
2.4. RELATION ENTRE LE MODELE DE HFP ET LES TRADITIONS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ...	19
2.5. PROCEDURES DE RECRUTEMENT	20
2.6. NOMINATION DES HAUTS FONCTIONNAIRES.....	22
2.7. GESTION DES HAUTS FONCTIONNAIRES.....	23
2.8. REMUNERATION DES HAUTS FONCTIONNAIRES.....	24
2.9. OBSERVATIONS FINALES.....	26
3. CONDITIONS DE TRAVAIL, EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE PRIVEE ET LES FEMMES AUX POSTES A HAUTES RESPONSABILITES.....	27
3.1. LES FEMMES AUX POSTES DE HAUT NIVEAU.....	27
3.2. CONDITIONS DE TRAVAIL.....	30
3.2.1. <i>Aménagement du temps de travail</i>	30
3.2.2. <i>Heures supplémentaires</i>	30
3.2.3. <i>Télétravail</i>	31
3.2.4. <i>Travail à temps partiel</i>	31
3.3. CONGE DE MATERNITE ET CONGE PARENTAL	32
3.4. RAPPORT ENTRE L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL, LES CONGES ET LE NOMBRE PLUS ELEVE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES A HAUTES RESPONSABILITES PLACES.....	32
3.5. OBSERVATIONS FINALES.....	35
4. COMPÉTENCES, LEADERSHIP ET GESTION DU CHANGEMENT.....	36
4.1. LE LEADERSHIP DANS LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE	36
4.2. COMPETENCES DES HAUTS FONCTIONNAIRES	38
4.3. FORMATION DES HAUTS FONCTIONNAIRES.....	43
4.4. OBSERVATIONS FINALES.....	45
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXE 1 – METHODOLOGIE.....	50
ANNEXE 2 – FICHES DESCRIPTIVES PAR PAYS.....	51

LISTE DES ABBREVIATIONS UTILISEES

BE :	Belgique
BG :	Bulgarie
CZ :	République tchèque
DK :	Danemark
DE :	Allemagne
EE :	Estonie
IE :	Irlande
EL :	Grèce
ES :	Espagne
FR :	France
IT :	Italie
CY :	Chypre
LV :	Lettonie
LT :	Lituanie
LU :	Luxembourg
HU :	Hongrie
MT :	Malte
NL :	Les Pays-Bas
AT :	Autriche
PL :	Pologne
PT :	Portugal
RO :	Roumanie
SI :	Slovénie
SK :	Slovaquie
FI :	Finlande
SE :	Suède
UK :	Royaume-Uni
CE :	Commission européenne

SYNTHESE

La présente étude propose un tour d'horizon de l'organisation et de la gestion de la haute fonction publique (HFP) dans les 27 États membres et au sein de la Commission européenne. Des données plus spécifiques sur chaque État membre et sur la Commission européenne sont présentées dans des fiches descriptives jointes en Annexe 2. Des encadrés insérés dans le corps de texte évoquent plus en détails le cas de tel ou tel État membre. La méthodologie employée est décrite en Annexe 1.

La présente étude arrête en premier lieu une définition de compromis permettant d'englober les systèmes de HFP de tous les États membres de l'UE et de la Commission européenne et de classer ces systèmes au sein de cinq modèles différents de haute fonction publique élaborés en mettant l'accent sur les cadres supérieurs. Toutefois, il peut être suggéré d'établir à l'avenir une définition européenne commune du groupe des hauts fonctionnaires qui pourrait s'avérer utile dans l'environnement européen et/ou international, afin notamment de comparer et d'échanger des informations entre hauts fonctionnaires travaillant pour les autorités nationales et au sein de l'Union européenne.

De manière générale, on constate dans la plupart des États membres une tendance à accorder une attention toute particulière au groupe des hauts fonctionnaires. Les hauts fonctionnaires (HF) bénéficient d'un statut spécial ou de conditions spéciales de recrutement et de rémunération dans nombre d'États membres, mais la plupart de ces derniers n'ont pas créé de bureau centralisé des HF et ne semblent pas l'envisager à l'avenir. Une attention croissante est portée aux qualifications et aux compétences des HF, par le recrutement de candidats externes, les contrats de performances et les évaluations annuelles.

Par ailleurs, les systèmes d'emploi traditionnels semblent converger vers un modèle hybride pour le groupe des HF. Les États membres dotés d'un système de carrière mettent en œuvre certains éléments empruntés au système d'emploi, et vice-versa. Les systèmes de carrière tendent à proposer davantage de méthodes de recrutement fondées sur le mérite, de contrats à durée déterminée pour des postes spécifiques et dénombrent un plus grand nombre de candidats externes. Les systèmes d'emploi tendent à accroître la perspective de carrière des HF afin de retenir les meilleurs d'entre eux. Cela pourrait aboutir à un modèle plus ou moins uniforme des cadres supérieurs des administrations publiques européennes, étant donné que ces fonctionnaires partagent un certain nombre de besoins et sont confrontés à un certain nombre de défis communs.

Les procédures de recrutement varient toujours d'un État membre à l'autre. Un large éventail de méthodes est utilisé, du concours d'entrée par catégorie de postes au concours individuel pour un poste spécifique et de la mobilité via un processus de promotion automatique à un système de renouvellement de candidature pour un poste occupé lors de l'expiration du contrat. Certains des États membres utilisent aussi des réserves (virtuelles) de personnel et/ou des contrats de performances. La durée des contrats est également variable. Dans la plupart des cas, les HF ne sont pas titularisés en tant que fonctionnaires de manière permanente, mais sont nommés à un poste

spécifique au titre d'un contrat à durée déterminée. Les nominations à des postes pour une durée déterminée vont de deux à sept ans.

La représentation des femmes dans la haute fonction publique varie considérablement entre les États membres de l'est, du sud, de l'ouest et du nord de l'UE. La plupart des pays de l'Ouest et du Nord souffrent toujours d'un faible niveau de représentation des femmes, ce qui n'est pas le cas des pays de l'Est et du Sud. Ces différences en termes de représentation des femmes tiennent au contexte historique, aux habitudes en matière d'organisation, à la situation du marché de l'emploi et à l'image de l'administration publique. La combinaison de tous ces facteurs freine sensiblement l'introduction de changements rapides, mais des évolutions sont en cours.

La création de dispositifs d'aménagement du temps de travail et de congés parentaux appropriés qui aident à concilier vie professionnelle et vie privée sont autant d'instruments essentiels pour augmenter le nombre des femmes à des postes élevés. Mais dans la réalité, la culture organisationnelle de l'administration publique ne permet que très rarement aux HF de profiter de ces conditions de travail. Cela constitue un problème à la fois pour les femmes et pour les hommes, car élever un enfant limite souvent leur promotion ou fait entrave à leurs opportunités d'évolution de carrière.

Les HF mettent en œuvre des processus de réforme et doivent gérer l'évolution organisationnelle de l'administration publique avec efficacité. Ils doivent par conséquent faire preuve d'intuition et de stratégie, avoir de fortes aptitudes à diriger et à gérer les individus, ainsi qu'une grande connaissance de la politique et de leur environnement. Les cadres supérieurs des administrations publiques des États membres et de la Commission européenne travaillent dans un contexte européen avec des personnels de plus en plus multiculturels. Il est fort probable que la réussite des futurs hauts responsables passe par le développement de compétences liées à cette diversité et à ce contexte européens.

La moitié des États membres disposent d'un profil de compétences centralisé pour leurs HF, certains ont plusieurs profils décentralisés, tandis que d'autres n'en ont aucun. Dans les pays qui disposent d'un profil de compétences, ce dernier comporte certains éléments relatifs au leadership ou il est prévu qu'il en comporte à l'avenir, au moins pour les profils du plus haut niveau. D'après les résultats de l'étude menée sous la présidence slovène¹, bon nombre d'États membres mentionnent les qualifications des individus, mais très peu citent l'innovation, l'intelligence émotionnelle et le contrôle de soi, et aucun ne fait allusion aux aptitudes multiculturelles. La dimension européenne est aussi absente de la plupart des profils de compétences des HF. Seuls quelques rares États membres ont établi des profils de compétences comprenant des éléments concernant les langues étrangères et la connaissance des affaires européennes.

Il existe plusieurs manières de s'assurer que les HF ont les compétences requises. Tout d'abord, au cours du processus de recrutement, les profils de compétences pourraient être utilisés pour définir les exigences de tel ou tel poste vacant ou d'une catégorie de postes à un niveau spécifique. Qui plus est, les compétences peuvent être

¹ Pagon, M., Banutai, E., Bizjak, U., *Leadership Competencies for Successful Change Management*, rapport d'enquête préliminaire commandé par la Présidence slovène de l'UE, 2008.

améliorées ou développées par des activités de formation et de développement individuelles ou de groupe.

Une formation au leadership et au management est prévue pour les HF dans la majorité des États membres, mais elle n'est pas toujours mise en relation avec les profils de compétences. La plupart des États membres forment leurs HF en développant (certains aspects de) leurs *capacités de leadership* et différents types de *capacités de management* et abordent également de nombreux autres sujets. On notera des formations de type « traditionnel », mais aussi des ateliers, des conférences, des échanges d'expériences, des séances de retour d'information individuelles ou de groupe, etc. Reste à savoir dans quelle mesure ces activités portent leurs fruits pour les HF au niveau individuel et pour l'organisation.

Les approches des États membres vis-à-vis des HF présentent certains points communs qui sont prometteurs en matière d'échanges de pratiques intéressantes pour cette catégorie particulière de fonctionnaires et qui offrent de nouvelles perspectives en termes de vision commune des hauts responsables publics en Europe. Afin de relever les défis de demain, il est essentiel pour la qualité des administrations publiques de disposer de hauts responsables qualifiés, multiculturels, innovants et davantage sensibles aux questions européennes.

INTRODUCTION

Nombre des réformes menées par le passé dans l'administration publique ont abouti à des changements dans le rôle, la place, l'organisation et la gestion des hauts fonctionnaires (HF). En raison de la décentralisation et de la mondialisation, mais aussi de l'apparition de nouvelles philosophies en matière d'encadrement, leurs responsabilités et les compétences qui leur sont demandées ont évolué. La concurrence avec le secteur privé, l'importance accrue du client et/ou citoyen et de la qualité des services publics, ainsi que le besoin permanent de changement exigent des responsables stratégiques et opérationnels performants. Les hauts fonctionnaires doivent se construire un profil de véritables leaders. Ils doivent être capables d'insuffler l'innovation et le changement, de communiquer efficacement et de travailler en dialoguant en permanence avec toutes les parties prenantes, de gérer les ressources et processus humains et financiers et d'atteindre les objectifs fixés.

Les règles d'encadrement et les performances des responsables publics sont essentielles pour la performance globale de l'administration publique et le succès des réformes menées. La complexité croissante de l'élaboration des politiques publiques, de plus en plus exposées à la coordination internationale, comme c'est le cas dans tous les États membres de l'UE, rend d'autant plus nécessaire pour les hauts responsables publics le développement d'une conception élargie de leur action et la capacité à coordonner leur travail avec les institutions nationales et internationales.

La présente étude propose un aperçu de l'organisation et la gestion de la haute fonction publique (HFP) dans les 27 États membres de l'UE et au sein de la Commission européenne. Des données plus spécifiques sur chaque État membre et sur la Commission européenne sont présentées dans des fiches descriptives jointes en Annexe 2. Des encadrés insérés dans le corps de texte évoquent plus en détails le cas de tel ou tel État membre. La méthodologie employée est décrite en Annexe 1.

Après avoir défini la HFP et sa portée, les procédures de recrutement et la question de la carrière, l'étude compare les systèmes de développement. Des exemples de pays illustrent le classement des États membres par rapport au modèle suivi par ces derniers, et les raisons à l'origine du choix des États membres pour tel ou tel modèle sont examinées. L'étude se penche ensuite sur les conditions de travail des hauts fonctionnaires et sur les politiques de la diversité qui leur ont été adressées, en accordant une attention particulière aux femmes occupant des postes à hautes responsabilités. L'aménagement du temps de travail peut offrir aux femmes comme aux hommes de meilleures opportunités de combiner leur vie professionnelle et leur vie personnelle (équilibre vie professionnelle/vie privée), y compris lorsqu'ils occupent des hautes fonctions. Des exemples d'États membres viendront illustrer la situation actuelle et les mesures prises afin d'accroître la représentation des femmes aux postes décisionnels.

La bonne performance des hauts responsables tient de plus en plus à leur aptitude à diriger (leadership) et à gérer le changement, ainsi qu'à leur sensibilité européenne, qui sont par conséquent mises en exergue d'un bout à l'autre de l'étude en tant que compétences prépondérantes des HF. L'utilisation de profils de compétences et d'activités de formation connexes pour les HF est étudiée, ainsi que les points communs de ces profils. Certains exemples tirés de l'expérience des États membres

mettent en lumière certaines voies suivies en matière de développement des compétences des hauts responsables.

La présente étude s'inscrit dans le cadre du processus continu d'approfondissement de la connaissance du fonctionnement des administrations publiques dans les États membres de l'UE. Elle répond aux objectifs stratégiques de mi-parcours et à l'agenda du Réseau européen des administrations publiques (EUPAN).

1. QU'EST-CE QUE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE ?

1.1. Définition de la haute fonction publique

Les (traductions des) termes désignant la haute fonction publique diffèrent d'un pays à l'autre. On utilise par exemple les expressions *senior civil service* au Royaume-Uni, *senior public service* aux Pays-Bas et « service public de premier niveau » en Estonie. Dans plusieurs pays, comme en France et en Roumanie, on parle de hauts fonctionnaires. La question de savoir quelle serait la meilleure façon de désigner cette catégorie spécifique de fonctionnaires fait actuellement débat. Par exemple, l'utilisation de l'expression *senior civil service* prête à confusion, car dans certains pays, le terme « senior » fait référence à l'âge ou à la durée de service des fonctionnaires, tandis que dans d'autres pays, il correspond à « l'ancienneté », dans le sens « d'expérience », et peut être utilisé à tous les niveaux dans l'administration publique. L'expression « service public de premier niveau » désigne uniquement le plus haut niveau hiérarchique, tandis que l'expression « service civil supérieur » n'indique pas clairement quels niveaux hiérarchiques elle inclut.

La présente étude utilisera les expressions « **haute fonction publique** » (HFP) et « **haut fonctionnaire** » (HF) indépendamment des définitions nationales..

La présente étude établira sa propre définition à partir de celle arrêtée par l'OCDE (2008²) :

« Une haute fonction publique est un système structuré et reconnu de personnels pour les postes non politiques de haut niveau au sein des États. Il s'agit d'une fonction publique de carrière au sein de laquelle les personnes sont nommées de manière concurrentielle à des fonctions de conseil en matière de politique publique, de services opérationnels ou de délivrance de services publics. Cette fonction publique est gérée de manière centralisée via des institutions et des procédures adéquates, afin de garantir stabilité et professionnalisme au groupe principal des hauts fonctionnaires, mais aussi de permettre la souplesse nécessaire pour s'adapter aux changements de gouvernements via des processus réguliers appropriés »³.

Certains éléments de cette définition prêtent néanmoins à confusion en ce qu'ils ne s'appliquent pas toujours tous à la HFP des États membres de l'UE. Par exemple :

- un système de personnels **structuré** : dans certains pays de l'UE, il n'existe pas de système structuré pour les hauts postes (de la fonction publique).
- **un système de personnels reconnu** : un système peut bénéficier de plusieurs types de reconnaissance. La présente étude devrait porter plus particulièrement sur la reconnaissance officielle et non officielle de la part des autorités, ainsi que sur une conception commune de l'organisation d'un tel groupe ;

² OCDE, (GOV/PGC/PEM (2008) 2), *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries* ; Paris, 31 janvier 2008.

³ Ibid, p. 17 - 18

- **postes non politiques de haut niveau** : en ne mentionnant que les « postes non politiques de haut niveau », la définition ne précise pas au lecteur qu'il s'agit exclusivement des fonctions d'encadrement, qui constituent l'élément central de la présente étude ;
- **fonction publique [...] gérée de manière centralisée** : la gestion centralisée des HF ne concerne que très peu d'États membres et mentionner ce système dans la définition aurait pour effet d'exclure tous les autres modèles d'organisation de HFP.

Compte tenu des points susmentionnés, la définition ci-après de la haute fonction publique sera utilisée aux fins de la présente étude, qui prêtera une attention toute particulière à la notion d'encadrement :

« La haute fonction publique (HFP) est un système de personnels occupant les postes d'encadrement de niveau supérieur et de premier niveau de la fonction publique nationale, reconnu de manière officielle ou non officielle par une autorité ou par le fait d'une conception commune de l'organisation d'un tel groupe. Il s'agit d'un cadre d'évolution de carrière assurant aux individus qu'ils sont nommés de manière concurrentielle à des fonctions couvrant le conseil en matière de politique publique, les services opérationnels ou la fourniture de service publics ».

1.2. Typologie des modèles de HFP

Aux fins de la présente étude, une typologie composée de cinq modèles différents de HFP a été mise au point afin d'y classer chacun des États membres. Les modèles privilégient des critères tels que le statut officiel des HF, l'organisation centralisée de la HFP et les conditions spéciales applicables aux HF. Les modèles sont présentés ci-après :

- N° 1 – Organisation centralisée de la HFP : ce modèle suggère que la haute fonction publique est officiellement définie par un texte de loi ou un règlement national comme un groupe spécial et distinct de fonctionnaires. De plus, ce groupe particulier est géré par un bureau central créé pour accompagner et assurer l'administration des hauts fonctionnaires. Un tel bureau fournit des services de soutien aux hauts fonctionnaires et assure le recrutement, la gestion, la rémunération, l'évaluation et la promotion des hauts fonctionnaires. Selon ce modèle, les hauts fonctionnaires sont soumis à des conditions spéciales qui les distinguent des autres fonctionnaires.
- N° 2 – Statut officiel de la HFP assorti de conditions spéciales : ce modèle suggère que la haute fonction publique est définie officiellement par un texte de loi ou un règlement national comme un groupe spécial et distinct de fonctionnaires, mais sans bureau central chargé de gérer et d'accompagner les hauts fonctionnaires. Dans ce cas, les hauts fonctionnaires sont habituellement gérés par le(s) même(s) bureau(x) que l'ensemble de la fonction publique. De plus, ce modèle suppose l'existence de conditions spéciales applicables aux hauts fonctionnaires, ce qui les distingue des autres fonctionnaires.

- N° 3 – Statut officiel de la HFP sans conditions spéciales : ce modèle implique que la haute fonction publique fait officiellement l'objet d'un texte de loi ou un règlement national en tant que groupe spécial et distinct de fonctionnaires. Il n'existe cependant pas de bureau central chargé de gérer et d'accompagner exclusivement les hauts fonctionnaires. Dans ce cas, les hauts fonctionnaires sont habituellement gérés par le ou les mêmes bureaux que ceux prévus pour la fonction publique en général. Bien que les hauts fonctionnaires soient définis par la législation nationale comme un groupe spécial, ils ne bénéficient d'aucune condition spéciale en comparaison avec la fonction publique en général. Les hauts fonctionnaires diffèrent des autres fonctionnaires de par leur statut uniquement.
- N° 4 – Reconnaissance d'un groupe de HF avec des conditions spéciales : ce modèle suggère qu'aucun texte de loi ou règlement national ne fait officiellement mention des hauts fonctionnaires, mais que les postes de fonctionnaires de haut niveau sont considérés comme particuliers et bénéficient d'un statut social spécial. Ce groupe particulier bénéficie également de conditions spéciales en termes de recrutement, de nomination, de soutien et d'avantages.
- N° 5 – Aucune reconnaissance ni organisation particulière des HF : ce modèle suggère qu'aucun texte de loi ni règlement national ne définit officiellement les hauts fonctionnaires et que ces derniers ne bénéficient d'aucune assistance ni d'aucune condition spéciale par comparaison avec les autres fonctionnaires. En substance, cela signifie que les postes de hauts fonctionnaires sont considérés comme faisant partie intégrante de la fonction publique générale et que les mêmes conditions et les mêmes avantages que la fonction publique générale doivent par conséquent leur être appliqués.

Pour cette étude, les conditions suivantes sont considérées comme conditions spéciales applicables à la HFP :

- une procédure de recrutement différente de celle de la fonction publique générale ;
- l'obligation de passer un examen spécial ou de suivre une formation spécifique avant d'accéder à la haute fonction publique ;
- un système d'emploi différent pour les HF, par opposition à la fonction publique générale (basé sur une carrière ou basé sur des postes) ;
- une différence concernant la durée de la nomination pour les hauts fonctionnaires par rapport à la fonction publique générale (nomination définitive ou pour une durée déterminée) ;
- un soutien spécial pour les hauts fonctionnaires (comité spécial dédié aux HF, programmes spéciaux de mobilité ou de formation pour les HF uniquement, par exemple) ;
- des avantages et un avancement spéciaux sous forme de paiement, d'horaires de travail, etc., pour les hauts fonctionnaires.

Si un État membre applique une ou plusieurs de ces conditions, il est réputé disposer de conditions spéciales pour ses HF.

1.3. Portée de la HFP

Les titres fonctionnels et le nombre de niveaux fonctionnels pour les postes de hauts fonctionnaires diffèrent d'un État membre à l'autre. Dans certains États, les membres du personnel politique nommés au plus haut niveau sont inclus dans le groupe de la HFP. Cependant, ils ne seront pas étudiés dans cette étude.

Aux fins de la présente étude, les niveaux et titres fonctionnels ont été déterminés au regard de la situation rencontrée dans les différents pays :

- **Niveau 1+** : secrétaire général / secrétaire d'État / secrétaire permanent
- **Niveau 1** : directeur général
- **Niveau 2** : directeur
- **Niveau 3** : chef d'unité / service
- **Niveau 4/5** : autres cadres supérieurs

Dans certains pays, le **Niveau 1+** peut concerner les nominations (partiellement) politiques de HF. Il est également courant que des HF soient nommés par un gouvernement ou un ministre, mais il ne s'agit pas nécessairement de nominations politiques, car l'aval du gouvernement n'est dans ce cas qu'une simple formalité.

S'agissant des **Niveaux 4/5**, peu d'États membres les incluent au groupe des HF. La présente étude portera donc principalement sur les postes de direction des **Niveaux 1+, 1, 2 et 3**.

Le récapitulatif de la combinaison retenue de niveaux fonctionnels de HF fait apparaître dans le tableau suivant que la HFP de presque tous les États membres compte des directeurs généraux, des directeurs et des directeurs de services, et que la majorité des États membres disposent aussi du niveau fonctionnel de secrétaire général.

*Tableau 1 : Système des niveaux fonctionnels de la HFP**

Niveau 1 +	1 EM	6 EM	10 EM	3 EM				
Niveau 1					1 EM	1 EM	2 EM	1 EM
Niveau 2								
Niveau 3								
Niveau 4								
Niveau 5								

* **CZ, HU et LT** n'ont pas été prises en compte pour l'élaboration de ce système car le groupe des HF n'est pas reconnu en tant que tel dans ces pays, du fait que ces derniers ne prévoient aucun statut particulier ni aucune condition spéciale applicables à ce groupe. Pour cette étude, les postes qui pourraient être assimilés à la HFP dans ces États membres ont été répertoriés, mais ce groupe ne fait l'objet d'aucune reconnaissance au niveau national.

1.4. Observations finales

Étant donné le large éventail de systèmes représentés dans l'Union européenne et compte tenu de la diversité des contextes historiques et culturels des États membres, il est difficile de parvenir à une définition commune du groupe des (hauts) dirigeants des fonctions publiques nationales. Il en est de même pour les titres fonctionnels des hauts fonctionnaires dans les États membres et pour la structure hiérarchique de leurs

administrations. Pour cette étude, il a été mis au point une définition de compromis qui englobe tous les systèmes de HFP de l'UE et met l'accent sur les cadres. On pourrait toutefois établir une définition européenne commune du groupe des hauts fonctionnaires qui pourrait être utilisée dans l'environnement européen et/ou international. Une telle définition pourrait s'avérer utile afin de comparer et d'échanger des informations sur la HFP en termes de postes et de personnel au sein de l'Union européenne.

Les niveaux de directeurs généraux, directeurs et de chefs de service constituent un dénominateur commun de la HFP. Ces niveaux pourraient être définis comme le noyau de la HFP dans l'environnement européen.

La typologie des modèles de HFP peut permettre de classer les États membres selon des critères plus courants, de suivre les évolutions au sein des États membres et d'identifier des tendances.

2. ORGANISATION ET GESTION DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

L'un des principaux objectifs de cette étude est de fournir un panorama des systèmes de la haute fonction publique des États membres de l'UE. En raison notamment de leur histoire et de leur contexte politique respectifs, mais aussi de la structure et de la philosophie de gestion de leur administration publique, les États membres ont chacun développé une gestion et une organisation de la haute fonction publique ou des hauts dirigeants propres à chacun d'entre eux. Les 28 différents systèmes des États membres et de la Commission européenne seront classés de façon méthodique à partir de la typologie des cinq modèles présentés au chapitre 1. De plus, l'étude explorera la relation entre ces cinq modèles et les principaux systèmes et étudiera les points communs des différents systèmes s'agissant du recrutement, de l'évolution de la carrière et aussi d'autres conditions. Enfin, elle abordera les principales tendances pour l'avenir. Des exemples tirés des États membres (dans les encadrés) viendront illustrer ces aspects.

2.1. Statut des hauts fonctionnaires

En matière d'administration publique, les pays cherchent, de manière générale, à rendre leur fonction publique plus productive et plus efficace et à la gérer de manière plus pragmatique. Les dirigeants de la fonction publique jouent un rôle clé dans l'introduction de changements à l'échelon national et sont choisis pour leurs capacités à développer de grandes aptitudes à diriger. En raison de leur rôle particulier, les hauts fonctionnaires devraient bénéficier d'un statut spécial et de conditions spéciales de recrutement et de rémunération, en plus de dispositifs de soutien distincts dans la fonction publique. Par ailleurs, en raison de leur profil différent des autres fonctionnaires, ils doivent pouvoir travailler au sein d'un système d'emploi et d'assistance spécifique, de nature à garantir un haut niveau de performance⁴.

À l'exception de la République tchèque, de la Hongrie et de la Lituanie, tous les États membres et la Commission européenne reconnaissent l'existence d'un groupe de hauts fonctionnaires. La plupart d'entre eux disposent de conditions spéciales applicables à ce groupe de fonctionnaires (sauf la Bulgarie, Chypre, la République tchèque, la Commission européenne, la Hongrie et la Lituanie).

Une majorité de pays (14 États membres) ne disposent pas de statut officiel de HF ou de bureau centralisé, mais prévoient des conditions spéciales pour les HF. Une minorité de pays (8 États membres, dont deux ont également un bureau centralisé de la HFP) ont un statut officiel de HF. Pour un résumé de la répartition des États membres par rapport aux modèles de HFP, voir le tableau 2.

Souvent, les États membres qui disposent d'un statut spécial pour leurs fonctionnaires en ont également un pour les HF. Toutefois, de manière générale, la tendance qui consiste à accorder un statut spécial aux HF est un phénomène relativement nouveau.

⁴ Bureau de la haute fonction publique, ministère de l'Intérieur, *The Senior Civil Service – A Comparison of Personnel Development for Top Managers in Fourteen OECD Member Countries*; « Conclusions et synthèse ». Travaux menés par Berenschot B.V., La Haye, 1998.

Dans les États membres où le statut des fonctionnaires est assez similaire à celui des travailleurs du secteur privé, les conditions spéciales prévues pour les HF sont plus nombreuses. Cela s'explique principalement par la flexibilité du système d'emploi et par la nécessité de motiver davantage les HF.

Tableau 2 : Répartition des États membres selon la classification de leur HFP

	Statut officiel de HF	Pas de statut officiel de HF
Conditions spéciales pour les HF	N°1 avec bureau central de la HFP : NL, UK	AT, DE, EL, ES, FR, LU, IE DK, FI, SE, SI EE, LV, SK N 4
	BE, IT, MT, PL, PT, RO N°2	
Pas de conditions spéciales pour les HF	BG, CY, CE N°3	CZ, HU, LT N 5

2.2. Systèmes de carrière et système d'emploi

Il existe deux grands types de systèmes : l'un basé sur la carrière et l'autre basé sur le poste. Le système de la fonction publique de carrière vise à construire une fonction publique cohérente avec des cadres supérieurs qui partagent la même culture, ce qui facilite le travail en commun et la communication entre les organismes gouvernementaux et favorise la mobilité interne.

Le système de la fonction publique de l'emploi permet de fournir un plus large éventail de candidats, et notamment de candidats ayant des compétences spécialisées, ce qui stimule la compétition, le renouvellement culturel et encourage l'adaptation au sein de la fonction publique⁵. Ce système permet de décentraliser, de mieux adapter le recrutement aux besoins en compétences spécifiques dans différentes activités, de mieux distinguer la rémunération des autres conditions d'emploi selon la situation du marché et de développer plus facilement une culture résolument axée sur les performances⁶. En revanche, les points faibles de ce système sont l'absence de culture et d'identité communes parmi les hauts dirigeants et l'absence de perspective de carrière claire pour les employés.

Parallèlement, un nombre croissant d'États membres commencent à combiner des éléments de ces deux systèmes. On peut parler de systèmes mixtes ou de *systèmes*

⁵ Ibid, p.5

⁶ Rexed, K., *Des avantages et des inconvénients des systèmes de carrière versus des systèmes de postes* ; présentation à l'occasion de la conférence « L'Initiative sur la bonne gouvernance à l'appui du développement dans les pays arabes » ; Rabat, 24 - 25 mai 2007.

hybrides, car la configuration de la fonction publique de certains États membres fait apparaître un panachage des deux types de systèmes.

En réalité, ces modèles d'emploi présentent de légères nuances d'un État membre à l'autre et le classement des pays par rapport aux modèles utilisés peut s'avérer difficile. Néanmoins, le principal critère de différenciation reste souvent le même : dans le système de carrière, un groupe de candidats est recruté pour faire carrière dans la fonction publique, alors que dans le système d'emploi, des candidats sont sélectionnés pour un poste précis. Dans un modèle hybride, ces deux procédures peuvent être utilisées pour le recrutement de fonctionnaires. Les États membres ont été classés par rapport aux trois modèles d'emploi établis à partir de ces critères : voir Tableau n°3.

Tableau 3 : États membres utilisant un système basé sur la carrière, sur les postes ou un système hybride pour les fonctionnaires en général

	Carrière	Hybride	Emploi
États membres + CE	Autriche Belgique Chypre CE France Allemagne Grèce Hongrie Irlande Luxembourg Portugal Roumanie Espagne	Bulgarie Italie Lettonie Lituanie Malte Pologne Slovaquie Slovénie	République tchèque Danemark Estonie Finlande Pays-Bas Suède Royaume-Uni

En outre, dans de nombreux États membres, les procédures de recrutement et les modèles de carrière pour le groupe spécifiquement visé des hauts fonctionnaires sont différents du modèle d'emploi général ou principal. Pour améliorer leur HFP, les États membres dotés d'un système de carrière évoluent, pour ce qui est des HF, vers un système d'emploi afin de sélectionner des candidats davantage sur leur mérite et leurs performances, pour des nominations à court terme, et parmi des profils externes à leur organisation, à leurs réserves ou aux ressources de leur secteur. Les États membres dotés d'un système d'emploi tendent à modifier certains éléments de leur système pour le HF. Ils essaient de se rapprocher du système de carrière afin de garantir une certaine perspective de carrière pour les meilleurs employés et de renforcer l'identité de groupe. Des recrutements collectifs de jeunes stagiaires et des listes extensives ou de présélection internes de candidats pour des postes spécifiques ont été introduits et combinés au recrutement ouvert de candidats externes pour ces mêmes postes.

Par exemple, en **Belgique**, à **Chypre**, en **Hongrie**, en **Irlande**, au **Portugal**, en **Roumanie**, en **Espagne**, en **Italie** et à **Malte**, différentes procédures de sélection ont été introduites pour les hauts fonctionnaires afin de recruter un personnel d'encadrement plus expérimenté et plus efficace. Les mesures les plus couramment utilisées pour le recrutement des HF dans un système de carrière ou dans un système hybride sont l'introduction de contrats de performances à durée déterminée (**Belgique**

et **Malte**) ou le recrutement de candidats externes pour certains postes de HF (**Autriche, Chypre, Italie, Irlande, Portugal, Roumanie et Espagne**). Ces nouvelles méthodes de sélection témoignent d'un rapprochement vers un processus de recrutement plus ouvert pour les postes de la haute fonction publique. La **Hongrie** s'est montrée plus catégorique à cet égard et recrute ses cadres supérieurs de la fonction publique exclusivement sur la base de leurs compétences managériales et de leur expérience de l'encadrement, sans aucune exigence d'expérience préalable au sein de la fonction publique. Par conséquent, le recrutement des HF dans ce pays est devenu presque entièrement basé sur le poste.

Aux **Pays-Bas** et en **Pologne**, on note une tendance à adopter certains éléments du système de carrière. Par exemple, les Néerlandais ont mis en place un programme qui propose aux jeunes talents universitaires de commencer leur carrière dans la fonction publique afin de devenir hauts responsables de la fonction publique au bout de quelques années. De même, en cas de vacance de poste d'encadrement, le bureau de la HFP établit une liste de présélection de candidats choisis parmi les hauts fonctionnaires en poste ou s'engage à proposer aux candidats du niveau inférieur à la HFP une meilleure perspective de carrière. La Pologne utilise un système national de réserves de personnel, parmi lesquelles les meilleurs candidats aux postes de HF sont sélectionnés puis appelés lorsqu'un poste se libère, ce qui garantit donc également une carrière dans la haute fonction publique pour les meilleurs candidats.

Les principales différences entre les divers systèmes d'emploi de la HFP et les grandes tendances constatées sont présentées dans le Tableau N° 4.

Tableau 4 : Tendances en matière d'emploi des hauts fonctionnaires

	Carrière	Hybride	Emploi
Fonction publique générale	FR DE EL LU CE	BG LV SK SI LT >	CZ DK EE FI SE UK
Évolution concernant les HF	AT, BE, PT - - > IE, RO, ES - > CY - - - - - > HU - - - - -	IT, MT > < PL > CY > HU	< NL

D'après les tendances relevées dans l'évolution des systèmes des HF, les États membres semblent converger vers une approche de plus en plus similaire et hybride qui combine des éléments des deux grands modèles d'emploi.

À partir des informations collectées auprès des États membres de l'UE, il est possible d'identifier plusieurs caractéristiques communes de la haute fonction publique des différents États membres de l'UE, ce qui permet d'expliquer en partie le rapprochement des deux systèmes, qui poursuivent des objectifs communs de compromis.

Les principaux points communs de l'emploi des HF sont les suivants :

- la sélection des HF moins basée sur le nombre d'années de service ;
- les contrats/nominations à durée déterminée ;
- l'évaluation des performances ;
- les candidats internes et externes ;
- la mobilité entre les organismes publics et entre les entités publiques et privées ;
- la sélection de candidats sur leurs compétences et leur expérience managériales ;
- la volonté d'attirer ou de retenir les employés prometteurs en offrant une perspective de carrière ;
- la formation continue, par exemple dans le domaine de l'aptitude à diriger, afin de renforcer l'identité de groupe des HF.

En d'autres termes, les États membres disposant d'un système de carrière ont tendance à limiter le recrutement de HF basé sur leurs années de service et à augmenter le nombre de contrats et de nominations à durée déterminée, à utiliser des évaluations de performances et à ouvrir des postes de HF à des candidats externes faisant état d'une expérience et d'aptitudes managériales. De l'autre côté, les États membres dotés d'un système d'emploi souhaitent retenir leurs meilleurs cadres supérieurs et essaient de trouver un moyen de leur offrir une perspective de carrière et une possibilité d'évolution continue. Des tendances similaires sont constatées dans les États membres utilisant un système hybride.

2.3. Relation entre le système d'emploi et l'organisation des HF

La section précédente a décrit et analysé les différences entre les deux systèmes d'emploi et leur usage dans les États membres. Elle a permis de mettre en lumière les façons diverses et variées de recruter et de gérer les hauts fonctionnaires, et de souligner comment certains des éléments des deux systèmes ont tendance à se rapprocher pour fusionner dans un modèle plus hybride. Il convient d'examiner un autre élément, à savoir, la relation entre le système dominant choisi et le modèle organisationnel des HF.

Pour étudier ce point, les États membres ont été classés dans le tableau 5 afin de faire apparaître les éventuelles similarités entre les systèmes d'emploi et les modèles de HFP.

Tableau 5 : Relation entre le système d'emploi dominant de HFP et le modèle de HFP

	Carrière	Hybride	Emploi
Modèles de HFP n 1&2	BE, PT, RO	IT, MT, PL	NL, UK
Modèle de HFP n 3	CE	BG, CY	
Modèle de HFP n 4	AT, DE, EL, ES, FR, IE, LU	LV, SI, SK	DK, EE, FI, SE
Modèle de HFP n 5		LT, HU	CZ

Le tableau ci-dessus montre que la plupart des États membres disposant d'un système basée sur la carrière ont « une organisation reconnue de leur HFP et des conditions spéciales » (modèle n 4). Trois pays (la Belgique, le Portugal et la Roumanie)

constituent une exception car ils ont aussi un statut officiel pour le groupe des HF. Le point commun de ces trois pays réside dans les efforts qu'ils déploient pour ouvrir davantage le recrutement pour les postes de HF et/ou orienter davantage ce dernier sur des contrats à durée déterminée. Il convient toutefois de noter que tous les pays (à l'exception de la Commission européenne) dotés d'un système basé sur la carrière ont mis en place des conditions spéciales pour le groupe des HF. La Commission européenne doit être considérée comme une institution spéciale en comparaison avec les fonctions publiques nationales compte tenu des différences multiculturelles et multinationales que présente cette organisation. En raison de ces différences, le recrutement des HF doit suivre les mêmes règles que le recrutement des fonctionnaires en général. Il est également obligatoire de veiller à la représentation égale des États membres ou de certaines zones géographiques parmi les postes de la HFP, ce qui implique la réalisation d'évaluations comparatives.

La plupart des pays dépourvus de conditions spéciales pour les HF (n 3 et 5) ont des modèles d'emploi de HF *hybrides*, mais certains d'entre eux (CY, HU) sont, à l'origine, des systèmes basés de manière générale sur la carrière.

S'agissant du système d'emploi, tous les États membres ont des conditions spéciales pour leurs HF et dans certains d'entre eux, la HFP bénéficie également d'un statut spécial. Les deux seuls pays disposant d'un bureau central de la HFP (les Pays-Bas et le Royaume-Uni) sont dotés de ce système d'emploi.

2.4. Relation entre le modèle de HFP et les traditions de l'administration publique

Il est aussi possible de comparer les HFP au regard de la relation entre le type de modèle organisationnel de HFP choisi par un État membre et la tradition de ce dernier en matière d'administration publique, ou sa situation géographique en Europe. Cette relation est mise en exergue dans le tableau 6.

Tableau 6 : Relation entre le modèle de HFP et la tradition de l'administration publique⁷

	Pays anglo-saxons	Europe continentale	Scandina - vie	Méditerranée/Sud Europe	Sud-est de l'Europe	Europe de l'Est
Modèles de HFP n° 1&2	UK, MT	BE, NL		IT, PT	RO	PL
Modèle de HFP n° 3				CY	BG	
Modèle de HFP n° 4	IE	AT, DE, FR, LU, SI	DK, EE, FI, SE	EL, ES		LV, SK
Modèle de HFP n° 5						CZ, HU, LT

Ce tableau fait apparaître que les pays de l'Europe continentale, à l'exception de la Belgique et des Pays-Bas, ainsi que les pays scandinaves ont une « organisation reconnue de la HFP avec des conditions spéciales » (modèle n 4). Les systèmes de HFP des pays anglo-saxons sont très similaires de ceux des pays de l'Europe

⁷ Demmke, C., Henokl, T., *What are Public Services Good at?* Étude réalisée à la demande de la Présidence slovène de l'UE, mai 2008.

continentale. Les seuls pays classés sous le modèle n 5 (pas de reconnaissance ni d'organisation particulières) sont des pays de l'Europe de l'Est. Cela pourrait s'expliquer principalement par le processus continu de réformes de l'administration publique mené dans cette partie de l'Europe.

2.5. Procédures de recrutement

Les méthodes de recrutement diffèrent entre le système de carrière et celui de l'emploi, tandis que les procédures de recrutement pour les postes de hauts fonctionnaires sont de plus en plus variées. Dans le système de carrière, le recrutement consiste à organiser régulièrement des concours pour recruter des groupes de candidats – des cadres potentiels – dès leur sortie de l'université ou au début de leur carrière. Les examens sont conçus pour évaluer les compétences générales des candidats et déterminer quels sont les meilleurs d'entre eux pour rejoindre le système de la fonction publique. Dans le système de carrière, les candidats sont recrutés pour travailler dans la fonction publique en tant que système et non pas pour un poste précis. De plus, une fois qu'un candidat entre dans fonction publique, sa carrière se poursuit avec des promotions de grades, la plupart du temps par rapport à des critères tels que l'évaluation des performances et les années de service. Les promotions internes constituent le principal mode de nomination des HF dans le système de carrière. « Dans ces systèmes, des ressources importantes sont dédiées au développement et à la carrière des fonctionnaires sélectionnés jusqu'à ce qu'ils soient aptes à occuper des postes de direction. La gestion des hauts fonctionnaires est plutôt centralisée avec des perspectives de carrière claires »⁸.

Dans les systèmes d'emploi, le recrutement consiste en un concours ouvert pour des postes vacants, auquel peut participer toute personne externe ou interne à la fonction publique. Les candidats passent la sélection pour des postes vacants au sein de la fonction publique, et des qualifications et des connaissances spécifiques pour chacun de ces postes sont habituellement exigées. Le meilleur candidat est sélectionné et nommé sur la base des résultats de la sélection. Des promotions internes existent également dans ce système, mais elles sont souvent fondées principalement sur l'évaluation des performances plutôt que sur le nombre d'années de service. « Dans ces systèmes, la gestion des hauts fonctionnaires a tendance à être plus décentralisée »⁹.

La première des préoccupations est celle de veiller à maintenir des freins et contrepoids externes appropriés au sein du système afin de garantir un niveau suffisant de méritocratie et d'indépendance. Différents moyens peuvent être mis en œuvre à cet égard, comme des jurys ou des comités de sélection, des organes de surveillance, un organe central au sein de l'organisation ou la participation d'intervenants externes aux procédures. La plupart des États membres disposent d'un organe ou d'un comité de recrutement ou de conseil, chargé de proposer les meilleures candidatures aux postes de hauts fonctionnaires, afin de garantir la neutralité politique et l'indépendance du processus de recrutement des hauts fonctionnaires. En **Autriche**, à **Chypre**, au **Danemark**, à la **Commission européenne**, à **Malte** et au **Royaume-Uni**, il existe un organe chargé de conseiller l'autorité investie du pouvoir de nomination sur le recrutement des HF. Normalement,

⁸ OCDE (GOV/PUMA (2003) 17, *Gérer la haute fonction publique : La réforme de la haute fonction publique dans les pays membres de l'OCDE ; Note de synthèse* ; Paris, 2003, p. 4.

⁹ Ibid.

un tel organe formule des recommandations sur l'adéquation des candidats à tel ou tel poste de HF, et influence ainsi la décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination.

La **Bulgarie**, l'**Estonie**, la **Grèce**, l'**Irlande**, les **Pays-Bas**, la **Slovénie** et la **Roumanie** disposent d'un comité ou d'un organe de recrutement permanent pour les hauts fonctionnaires, qui organise des concours pour des postes de HF et arrête une décision sur le ou les candidats qui réunissent le plus de conditions requises. D'autres États membres confient le recrutement des hauts fonctionnaires à leur École nationale d'administration publique (**France, Italie, Pologne et Espagne**), au Bureau fédéral de sélection et de recrutement (**Belgique**) ou à une commission de concours ad hoc pour des vacances de postes individuelles (**Hongrie, Lettonie, Lituanie, Portugal, Slovaquie et Slovénie**).

Les procédures de recrutement les plus courantes pour la sélection des HF sont les suivantes :

- un *examen concurrentiel* pour un groupe au début d'une carrière dans la (haute) fonction publique (BE, DE, FR, CE, EL, IE, IT, LU, RO) ;
- une *promotion basée* sur le niveau fonctionnel/grade au sein de la fonction publique (AT, CY) ;
- une procédure de *concours individuel* à tout niveau de carrière (AT, BG, CY, CZ, DK, EE, FI, LT, LV, SI, SE, SK, UK) ;
- une *réserve de personnel* à laquelle tout le monde peut s'inscrire; la sélection pour des postes donnés se fait ensuite uniquement parmi les candidats de cette réserve (PL) ;
- une *réserve virtuelle de personnel* à laquelle tout le monde peut participer (EE, NL) ;
- une *évaluation des performances* en vue d'une sélection pour une réserve de HF, suivie d'une nomination selon le classement au sein de la réserve (IE) ;
- *des contrats de performances* pour des postes de HF auxquels des HF doivent postuler de nouveau à la fin de leur contrat. La sélection est effectuée dans la fonction publique (BE, MT) ;
- *des contrats de performances* pour des postes de HF auxquels des HF doivent postuler de nouveau à la fin de leur contrat ou pour d'autres postes si un HF pose sa candidature à un nouveau poste. Un concours est organisé avec des candidats externes (ES, PT).

Gestion de la carrière des fonctionnaires de haut niveau en ROUMANIE

Le Statut des fonctionnaires (Loi n 188/1999) définit le groupe des fonctionnaires de haut niveau. Ce groupe a été créé afin de garantir la neutralité et la continuité des politiques publiques lors des changements de gouvernement. Les fonctionnaires sont en général recrutés par concours. Concernant leur carrière, ils peuvent passer un examen de promotion afin de devenir fonctionnaires de haut niveau. Le fait d'être sélectionné ne signifie pas automatiquement qu'ils sont nommés à un poste. Les fonctionnaires de haut niveau sont soumis à des clauses de mobilité pour servir les intérêts publics, en vertu d'une décision du gouvernement de 2007 et peuvent être mutés à ce titre, mais pas plus d'une fois par an. En cas de refus, ils sont renvoyés. La Roumanie compte environ 250 hauts fonctionnaires.

Défis pour l'avenir

- Quels types d'incitations devraient être utilisés et dans quelle mesure (promotion, rétribution aux performances, bonus) ?
- Quelles sont les méthodes de formation les mieux adaptées pour les HF ?
- Quelles sont les limites de la mobilité dans le cadre de la procédure d'intérêt public ?

2.6. Nomination des hauts fonctionnaires

Les fonctionnaires occupant des postes d'encadrement supérieur ont un impact majeur sur les politiques menées par les gouvernements et doivent donc être soigneusement sélectionnés. Il est important que ces postes supposent une implication politique aussi limitée que possible afin de garantir la neutralité des politiques. Toutefois, les HF doivent en même temps gagner la confiance des ministres afin de pouvoir travailler avec eux sur des questions spécifiques.

La nomination des hauts dirigeants peut être éminemment politique (en **Autriche**, en **France**, en **Allemagne** et en **Espagne**, par exemple) ou largement basée sur le mérite (au **Danemark** et au **Royaume-Uni**, par exemple). Une nomination politique consiste à pourvoir un poste vacant essentiellement sur la base de la confiance. Une nomination effectuée sur la base du mérite suppose qu'un candidat est choisi conformément à une procédure institutionnalisée par concours. Il existe des différences notables parmi les modèles hybrides, qui combinent des procédures de recrutement par concours avec, en dernier ressort, une nomination, parfois uniquement d'usage, par le gouvernement ou le ministre concerné (**Commission européenne, Irlande, Lettonie, Pays-Bas, Pologne et Slovaquie**, par exemple).

La *durée de nomination* des hauts fonctionnaires est variable. La plupart des HF sont nommés de manière définitive en tant que fonctionnaires, mais sont nommés à un poste précis pour une durée déterminée.

- Dans 12 États membres, les HF sont recrutés à titre permanent : AT, BG, CY, FI, DE, HU, IE, LT, PL, RO, SK, ainsi que la CE.
- 14 États membres procèdent à des nominations pour des durées déterminées : AT, BE, DK, FI, FR, EL, IT, LV, MT, NL, PT, SI, ES, SE
- Dans 5 États membres (EE, HU, IE, LT, LU), les nominations pour une durée déterminée s'appliquent au cas par cas.

La durée des nominations pour une durée déterminée va de deux ans au minimum (en Italie, par exemple) ou trois ans (au Portugal, par exemple) à cinq ans (en Estonie, par exemple), voire sept ans (aux Pays-Bas, par exemple) au maximum pour un poste spécifique.

S'agissant des nominations pour une durée déterminée, les HF doivent renouveler leur contrat pour un poste de HF ou postuler à d'autres fonctions de HF. Dans ce cas, si un contrat n'est pas renouvelé, le HF doit quitter le groupe des HF et parfois même la fonction publique également.

Dans plusieurs pays, au terme de leur contrat, les hauts fonctionnaires sont maintenus dans une « réserve » (virtuelle) de candidats pour des postes de HF, à partir de laquelle ils peuvent ensuite être sélectionnés pour un autre poste de la HFP. Ce système existe, par exemple, aux Pays-Bas et en Pologne.

Dans certains pays, disposant d'un système d'emploi basé sur la carrière et d'une présence *institutionnelle* forte, des contrats privés sont parfois introduits pour des personnels externes (en Espagne, par exemple), en particulier pour des postes de dirigeants. Toutefois, ces personnes n'obtiennent pas le statut de fonctionnaire. Cette approche pourrait s'expliquer par le fait que le système basé sur la carrière est une tradition profondément ancrée parmi les fonctionnaires, et que l'accès à ce système se fait presque exclusivement par le niveau le plus bas et avec des diplômes spécifiques.

Ce système ne permet pas à des cadres qualifiés et expérimentés du secteur privé de rejoindre la fonction publique, mais les contrats pour le personnel d'encadrement ont été mis en place pour répondre au besoin d'idées nouvelles.

2.7. Gestion des hauts fonctionnaires

Seuls deux États membres – les Pays-Bas et le Royaume-Uni – ont créé un bureau spécial et centralisé pour la gestion des HF. Un tel bureau centralisé permet de porter une attention particulière au groupe des HF, d'établir un esprit de corps ou une culture institutionnelle dans les organismes autonomes, d'accroître la mobilité entre les différents ministères via une procédure de recrutement centralisée et d'organiser des activités de soutien et développement spécifiques.

Le Bureau central (ABD) de la HFP aux PAYS-BAS

L'ABD a été créé en 1995 pour développer plus de synergies, accroître la mobilité et assumer une responsabilité commune vis-à-vis de la politique globale du gouvernement via le soutien centralisé des ministères autonomes. Depuis 2006, le ministre de l'Intérieur est l'employeur officiel et le responsable légal des conditions de travail du groupe des hauts dirigeants (TMG), qui comprend 65 secrétaires généraux et directeurs généraux de tous les ministères. Ces derniers travaillent pour un ministère spécifique et sont en poste pour cinq à sept ans. Le groupe total des 780 HF inclut également le niveau des directeurs de tous les ministères.

Résultats en 2007

L'objectif est de recruter en partie des candidats externes et davantage de femmes pour la HFP. En 2007, sur 108 nominations, 65 % étaient des transferts internes, 20 % des promotions internes et 15 % des candidats externes. La représentation des femmes a doublé depuis 2000, atteignant 18,2 %.

Aux **Pays-Bas**, les missions du Bureau de la HFP (ABD), qui fait partie du ministère de l'Intérieur, consistent à organiser le processus de nomination aux postes de haut fonctionnaires, à prodiguer des conseils en matière de carrière à des hauts fonctionnaires et à préparer des formations et des séances de développement managérial. L'ABD effectue également un certain nombre de tâches spécifiques pour le groupe des hauts fonctionnaires en termes de statut légal, de rémunération et de conditions d'emploi, au moment de leur nomination, mais aussi lorsqu'ils quittent leurs fonctions.

Au **Royaume-Uni**, la création de la HFP a été l'occasion de lancer certaines initiatives visant spécifiquement les hauts fonctionnaires. Bien que, sur le plan individuel, les HF travaillent toujours pour un ministère donné et que les ressources humaines soient en général gérées par ce ministère, leur paie et leurs conditions d'emploi sont couvertes par un seul et unique ensemble de dispositions valables pour toute la HFP. Le Groupe pour les capacités de la fonction publique (CSCG) au sein du Cabinet Office est chargé de la gestion de la fonction publique et de la gestion des HF. « Parallèlement au Cabinet Office, les commissaires à la fonction publique jouent un rôle important dans la gestion du système en tant qu'organe indépendant. Ces commissaires sont nommés par la Couronne en vertu d'une prérogative royale, ne sont pas des fonctionnaires et sont indépendants des ministères. Ils rendent compte à la Reine via des rapports publics annuels. Les commissaires participent directement à la procédure de sélection des quelque 160 postes que comptent les deux niveaux les plus élevés et veillent à ce que le reste des nominations effectuées au niveau des services

se déroule via des concours ouverts et équitables, et que les sélections soient faites sur le mérite »¹⁰.

Dans d'autres États membres, le groupe des HF est géré soit de façon principalement centralisée (**Chypre, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pologne, Portugal, Slovaquie** et la **Commission européenne**) ou décentralisée (**Autriche, Belgique, Bulgarie, République tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, Allemagne, Grèce, Hongrie, Italie, Lettonie, Roumanie, Espagne et Suède**). Néanmoins, la plupart des États membres tendent à évoluer de manière générale vers un mode de gestion plus centralisée des hauts fonctionnaires. Par exemple, via la création d'un Comité de nominations des hauts fonctionnaires (TLAC), qui organise des concours pour presque toutes les nominations au niveau des secrétaires adjoints, l'**Irlande** s'est rapprochée d'un système de gestion plus centralisée en matière de recrutement et de nomination des HF.

Soutien individuel à la haute fonction publique française

Un réseau établit des contacts avec les ministères en charge du suivi des hauts fonctionnaires (tous les ministères, principales institutions compétentes, inspections générales interministérielles, Mairie de Paris, France Télécom et autorités locales) pour accompagner le développement professionnel et la carrière des hauts fonctionnaires sur le plan individuel et créer des passerelles entre service public et secteur privé.

Ce réseau d'experts dédiés aux HF traite principalement les questions relevant de la gestion des ressources humaines, concernant par exemple le suivi des mesures et des réformes interministérielles. Il sert aussi à :

- Échanger des pratiques exemplaires en matière d'encadrement
- Informer sur les vacances de postes et les CV
- Mieux connaître les politiques mises en œuvre dans les différents ministères
- Discuter librement de la possibilité de créer des liens nouveaux par rapport à ceux de départ
- Tester des réformes tel un véritable laboratoire

Exemple des ministères de l'Économie et du Budget

Pour les 1300 HF de l'ensemble de ces deux ministères, la « délégation » d'experts en HF définit des règles internes (comme pour l'évaluation des performances individuelles et des bonus de salaire), organise des bilans individuels et donne des conseils individualisés aux hauts fonctionnaires qui souhaitent profiter des programmes de mobilité ou qui terminent une période de mobilité externe. Ces experts utilisent toute une palette d'instruments, tels que des entretiens, des tests et des évaluations, une base de données de compétences pour assurer l'adéquation des postes vacants et des profils, ainsi que l'intranet, dans le cadre d'un système d'échange de postes.

2.8. Rémunération des hauts fonctionnaires

La première des récompenses que les employés reçoivent en échange de leur travail est leur salaire. De nombreux systèmes et structures de rémunération ont été mis au point. « *Les systèmes de rémunération par grade et par tranches larges* mettent davantage l'accent sur des facteurs tels que la durée d'emploi au sein de l'organisation (...) et la progression dans la hiérarchie de cette dernière. Des structures telles que *des barèmes de rémunération individuels* (...) accordent plus d'importance (...) aux taux du marché, combinés aux caractéristiques individuelles, aux fonctions exercées et aux compétences (...). *Les courbes de salaires* (...) et les *grilles de salaires* essaient de fournir une récompense pour de hautes performances passées tout en donnant une possibilité de récompenses plus importantes pour les employés qui n'ont pas obtenu la

¹⁰ OCDE, (GOV/PGC/PEM (2008) 2), *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries* ; Paris, 31 janvier 2008, p. 98.

note maximale, mais qui pourraient l'obtenir lors d'une prochaine réévaluation de salaire »¹¹.

Depuis peu, la *rémunération liée aux performances* (RLP) est de plus en plus pratiquée dans les États membres de l'UE. La RLP signifie qu'une augmentation du salaire d'un individu dépend de l'évaluation de ce dernier ou de la notation de son mérite. Une telle note peut prendre en compte non seulement les résultats individuels, mais aussi d'autres paramètres de performances, tels que la qualité, la flexibilité, l'aptitude à travailler en équipe et la capacité à atteindre les objectifs¹². L'un des avantages de la RLP est que cette dernière permet de générer des performances individuelles excellentes grâce à un système de récompenses où les meilleurs éléments sont payés plus que les autres.

Un autre système encore plus récent est le système de *rémunération basée sur les compétences*, qui définit des profils types de comportement et de performances d'employés¹³. Ce système est axé sur les capacités de l'employé en termes de performances et de contribution.

Dans 16 États membres, le système de traitement des fonctionnaires est régi par la loi. Ces États ont introduit des catégories ou tranches de rémunération qui déterminent un traitement d'un montant particulier pour chaque niveau fonctionnel ou chaque catégorie de poste. L'**Allemagne** dispose d'un système de rémunération spécial pour ses hauts fonctionnaires. Le dispositif A détermine la rémunération des fonctionnaires en général et le dispositif B celle des HF. Aux **Pays-Bas** la rémunération maximale pour les hauts fonctionnaires a été récemment plafonnée et devrait être inférieure au salaire du Premier ministre. Une comparaison à l'échelle européenne fait apparaître que la plupart des pays suivent habituellement le même modèle¹⁴.

Dans 10 États membres (**Autriche, France, Grèce, Hongrie, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg et Espagne**), la progression des salaires est déterminée par l'ancienneté ou le nombre d'années de service au sein de l'organisme. Dans 16 États membres (**Autriche, Danemark, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pays-Bas, Portugal, Slovaquie, Slovénie, Suède et Royaume-Uni**), une évaluation positive des performances est utilisée pour déterminer la progression du salaire ou l'octroi de primes. Dans plusieurs pays, les deux systèmes sont panachés. **En France**, par exemple, une évaluation faisant état de mauvaises performances a une incidence sur le montant des primes et peut même entraîner une résiliation de contrat pour des dirigeants affectés à des postes détachés. **En Lituanie**, les échelles de salaires sont fondées sur les qualifications et les années de service, mais une évaluation positive des performances peut donner lieu à une prime et/ou à une promotion.

Un débat intéressant a été ouvert concernant les contrats à durée déterminée et leur relation avec les évaluations de performances. Dans de nombreux États membres, les contrats des HF sont liés aux évaluations de leurs performances, ce qui pose problème puisqu'une évaluation a lieu une fois par an alors qu'un contrat est valable pour

¹¹ Pinnington, A., Edwards, T., *Introduction to Human Resource Management*, Oxford : Oxford University Press, p.149

¹² Ibid, p.155

¹³ Ibid.

¹⁴ HayGroup, *A European Pay Comparison for Senior Politicians and Civil Servants 2007*, Synthèse.

plusieurs années. Il est difficile de mettre fin à un contrat avant la date prévue de sa résiliation, même en cas de performances non satisfaisantes. L'outil le plus couramment utilisé pour motiver les HF est la prime liée aux performances, attribuée aux meilleurs HF. Aux **Pays-Bas**, les contrats de performances ont été introduits en 2000, mais sur la base du volontariat, et la décision finale revient à chaque ministre et non au bureau central de la HFP.

2.9. Observations finales

De manière générale, on remarque que la plupart des États membres ont tendance à accorder une attention toute particulière au groupe des hauts fonctionnaires. Les HF bénéficient d'un statut spécial ou de conditions spéciales de recrutement et de rémunération dans de nombreux États membres, mais la plupart d'entre eux n'ont pas de bureau centralisé de la HFP. Bien que les systèmes de l'administration publique soient toujours en phase de développement dans certains États membres de l'Europe de l'Est, il ne semble pas se dégager de nette tendance vers des HFP organisées avec des bureaux plus centralisés. En revanche, davantage de conditions spéciales ou de soutien sont mis en place pour les HF, à la fois pour tout leur groupe et sur le plan individuel. Une attention grandissante est actuellement accordée aux qualifications et à l'expertise des HF dans les États membres via des recrutements externes, des contrats de performances et des évaluations annuelles.

De plus, il apparaît que les systèmes traditionnels d'emploi du groupe des HF tendent à converger vers un modèle hybride. Les États membres disposant d'un système de carrière mettent en place des éléments qui proviennent du système d'emploi, et vice-versa. Les systèmes de carrière tendent à introduire des méthodes de recrutement davantage fondées sur le mérite, à recourir plus largement à des contrats à durée déterminée pour des postes spécifiques et à accepter plus de candidats externes. Les systèmes d'emploi tendent à améliorer la perspective de carrière des HF afin de retenir les meilleurs cadres. Cela pourrait aboutir à un modèle d'emploi des cadres supérieurs plus ou moins commun pour toutes les administrations publiques européennes, car ces fonctionnaires partagent un certain nombre de besoins et sont confrontés à un certain nombre de défis communs, en comparaison avec le reste de la fonction publique. Toutefois, dans tous les cas, les traditions de l'administration publique et la culture de chaque État membre jouent toujours un rôle déterminant dans la définition des objectifs et des méthodes de travail de l'administration.

Les procédures de recrutement varient toujours d'un État membre à l'autre. Un éventail de méthodes sont utilisées, allant des concours d'entrée pour des groupes de fonctionnaires à des sélections individuelles pour des postes spécifiques, de la mobilité via un processus de promotion automatique à un renouvellement de candidature à un poste lors de l'expiration d'un contrat à durée déterminée, tandis que certains États membres utilisent des réserves (virtuelles) de personnel et/ou des contrats de performances. De même, la durée de la nomination est variable. Le plus souvent, un haut fonctionnaire est nommé à titre permanent en tant que fonctionnaire, mais il est affecté à un poste spécifique pour une durée déterminée. La durée des nominations à durée déterminée va de deux à sept ans.

3. CONDITIONS DE TRAVAIL, EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE PRIVEE ET LES FEMMES AUX POSTES A HAUTES RESPONSABILITES

Avec l'adhésion à l'UE de 12 nouveaux États membres depuis 2004, l'éventail des conditions de travail, notamment en termes d'aménagement du temps de travail, de congés et de représentation des femmes aux postes de haut niveau, s'est élargi.

De manière générale, la satisfaction au travail est d'autant plus grande pour l'employé lorsqu'il y trouve avant tout une part d'autonomie et de contrôle, une forte dimension intellectuelle, sans pression ni intensité de travail excessives, avec d'éventuelles opportunités d'évolution de carrière et un équilibre travail/vie privée globalement satisfaisant. Les principaux facteurs qui influencent l'équilibre travail/vie personnelle sont la durée de la journée et de la semaine de travail, la flexibilité ou l'aménagement des horaires et les modalités de congé. Les horaires de travail normaux, le nombre d'heures supplémentaires, l'autonomie en termes d'horaires et les possibilités de travail à temps partiel et à domicile (télétravail) varient d'un État membre à l'autre. Bien qu'officiellement, ces conditions soient pratiquement les mêmes pour les fonctionnaires en général, dont les hauts fonctionnaires, dans la pratique, en revanche, la situation est différente. En effet, s'agissant des postes de hauts dirigeants, l'application de ces dispositions est très souvent ignorée, matériellement impossible ou contraire à la culture de certains États membres. Dans plusieurs États membres, pour des raisons d'ordre culturel ou organisationnel, les dispositions concernant l'aménagement du temps de travail ou les congés ne s'appliquent pas aux postes de HF.

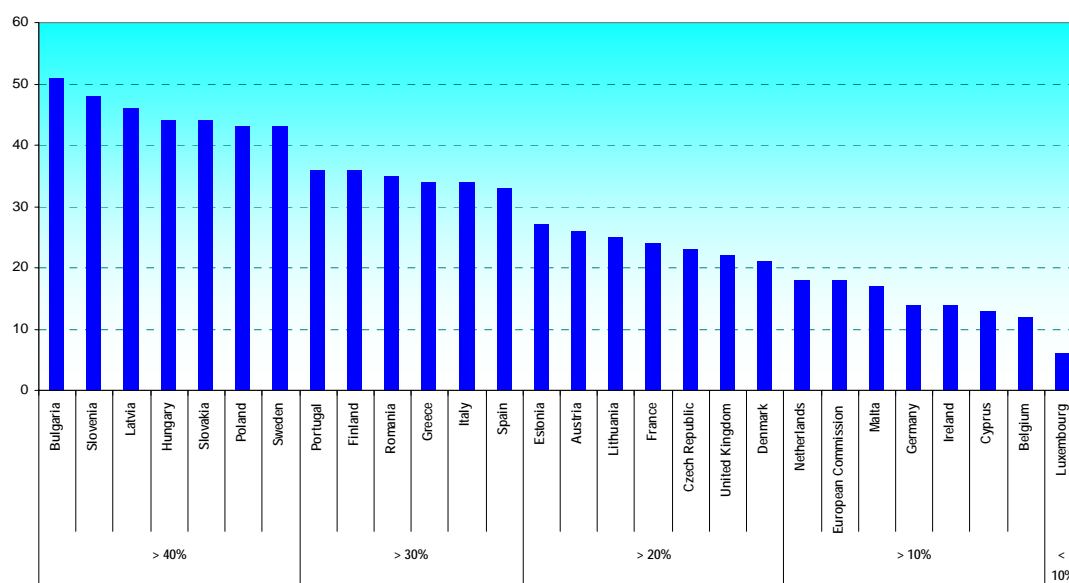
La garantie d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est importante pour l'organisation du personnel, en particulier si l'objectif consiste à accroître la part des femmes aux postes de haut niveau. Le manque de femmes aux postes de haut niveau a été reconnu comme un problème dans de nombreux États membres, qui tentent de le résoudre de différentes manières. L'un des objectifs de la présente section vise à identifier les conditions (de travail) de base et les instruments spécifiques de la politique publique que les États membres utilisent pour faire en sorte que davantage de femmes accèdent à des postes de dirigeants. Quel est le rôle joué par les facteurs historiques et les traditions de l'administration publique de chaque État membre ? Dans quelle mesure ces facteurs pourraient constituer un frein au bon fonctionnement des politiques publiques mises en œuvre à cet égard ? Toutefois, l'examen comparatif des États membres fait apparaître que certains ne souhaitent pas introduire de mesures ou d'objectifs spécifiques concernant les femmes, tandis que d'autres n'y voient aucun intérêt du fait que le niveau de représentation de ces dernières est élevé.

3.1. Les femmes aux postes de haut niveau

En raison de l'importante charge de travail et de la répartition traditionnelle des tâches entre hommes et femmes, les hommes sont plus nombreux que les femmes dans les postes de haut niveau. La présence des femmes aux postes décisionnels (les deux plus hauts niveaux) de la fonction publique est reconnue comme très importante par le rapport de suivi de la Quatrième conférence mondiale sur les femmes de Pékin (septembre 1995). Des indicateurs spéciaux ont été adoptés par le Conseil de l'Union

européenne en 1999¹⁵. Depuis, l'équilibre des sexes a été sensiblement amélioré aux deux plus hauts niveaux fonctionnels de la fonction publique. En 1999, en moyenne, 16,9% des postes les plus élevés dans l'UE à 15 étaient occupés par des femmes. En 2007, la proportion moyenne de femmes aux plus hauts postes avait grimpé à 32,9 % au sein de l'UE-27 et à 18% dans la Commission européenne¹⁶. La proportion des femmes aux postes les plus élevés varie considérablement d'un État membre à l'autre (Voir Graphique 1).

Graphique 1 : Proportion des femmes aux postes les plus élevés de la fonction publique¹⁷



Source : Commission européenne, DG EMPL, Base de données sur les hommes et les femmes dans la prise de décisions (Données collectées du 19/02/2008 au 13/03/2008)

Six des sept pays les mieux équilibrés en termes de genre (dans lesquels plus de 40% des postes de plus haut niveau de la fonction publique sont occupés par des femmes) sont des États membres qui ont adhéré à l'Union européenne depuis 2004 (Graphique 1). À l'autre extrémité de l'échelle, la proportion de femmes occupant des postes de haut niveau dans la fonction publique est toujours très basse (moins de 15 %) en Allemagne, en Irlande, à Chypre, en Belgique et au Luxembourg.

¹⁵ Conseil de l'Union européenne, (11829/1/99), *Examen de la mise en œuvre, par les États membres et les institutions de l'UE, du programme d'action de Pékin*, Bruxelles, 1999.

¹⁶ Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances, *Les hommes et les femmes dans la prise de décision 2007, Analyse de la situation et tendances* ; Bruxelles/Luxembourg, 2008.

¹⁷ Le graphique inclut les fonctionnaires des postes des deux plus hauts niveaux (postes de directeur général, directeur général adjoint, directeur et conseiller principal ou équivalent).

Les femmes aux postes de haut niveau en LETTONIE

La part des femmes dans la fonction publique en Lettonie s'établit à 73% et elles représentent environ 45% de la haute fonction publique. Ce chiffre est beaucoup plus élevé que dans le secteur privé.

La fonction publique rassemble une population active relativement jeune et propose de meilleures garanties sociales que le secteur privé. Il s'agit d'un système d'emploi, doté d'un processus de sélection ouvert. Un travail assidu et de bonnes performances peuvent permettre une évolution de carrière rapide. De nombreuses femmes font carrière au sein de la fonction publique, mais leur représentation est plus élevée dans les postes secondaires que dans les postes de dirigeants les plus élevés. La Lettonie ne dispose d'aucune politique particulière destinée aux femmes et accorde plus d'importance aux compétences professionnelles qu'au genre.

D'après un tableau récapitulatif¹⁸ publié dans le dernier rapport de la Commission européenne sur les femmes dans les postes décisionnels, la représentation de ces dernières est plus élevée dans les postes du niveau 2 que dans les postes du niveau 1 (le plus élevé) (voir Tableau 7). Cela suggère que les États membres doivent non seulement mettre l'accent sur le nombre de femmes dans les postes de la haute fonction publique en général, mais aussi s'intéresser de près au niveau des postes que les femmes occupent réellement et tenter de veiller à assurer l'égalité à cet égard également.

Tableau 7 : Représentation des femmes aux deux plus hauts niveaux de la fonction publique, 2007¹⁹

	Niveau 1	Niveau 2
>50 %	Espagne, Lettonie	Slovaquie, Bulgarie
>40 %	Slovénie, Pologne	Slovénie, Hongrie, Pologne, Lettonie, Suède, Portugal, Liechtenstein
30-40 %	Suède, Hongrie, Roumanie, Estonie, Grèce, Norvège	Finlande, Norvège, Italie, Roumanie, Grèce
20-30 %	Irlande, Portugal, Bulgarie	Royaume-Uni, Autriche, France, Danemark, Croatie, Islande, Lettonie, Estonie, République tchèque, Pays-Bas
10-20 %	Croatie, Italie, Chypre, Islande, République tchèque, Lituanie, Finlande, Slovaquie, Autriche, France	Malte, Espagne, Belgique, Chypre, Irlande
<10 %	Belgique, Pays-Bas, Malte, Danemark, Royaume-Uni	Allemagne, Luxembourg
Aucune	Allemagne, Luxembourg, Turquie, Liechtenstein	Turquie

Remarque : Dans chaque catégorie, les pays sont classés par ordre décroissant. Les parts exactement égales à la limite entre les deux groupes figurent dans le groupe supérieur.

¹⁸ Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances, *Les femmes et les femmes dans la prise de décision 2007, Analyse de la situation et tendances* ; Bruxelles/Luxembourg, 2008.

¹⁹ Commission européenne, DG emploi, affaires sociales et égalité des chances, *Les femmes et les femmes dans la prise de décision 2007, Analyse de la situation et tendances* ; Bruxelles/Luxembourg, 2008.

3.2. Conditions de travail

Il est généralement admis que la flexibilité des conditions de travail améliore les performances des employés, car ces derniers travaillent alors pour atteindre des objectifs spécifiques et non pas pour être présents à leur bureau à des horaires déterminés.

Dans la plupart des États membres, les conditions de travail de tous les fonctionnaires, y compris des HF, sont régies de la même façon. Toutefois, dans la pratique, le personnel occupant des postes de HF a rarement accès aux dispositifs visant à assouplir les conditions de travail, comme l'aménagement flexible du temps de travail, le télétravail ou le travail à temps partiel.

3.2.1. Aménagement du temps de travail

L'aménagement du temps de travail est proposé dans 12 États membres (**Autriche, Belgique, Danemark, Estonie, Hongrie, Irlande, Malte, Pays-Bas, Roumanie, Slovaquie** et **Suède**) et à la **Commission européenne**. Dans deux autres États membres (**Allemagne** et **Lituanie**), les horaires de travail souples sont appliqués au cas par cas. En substance, soit un accord individuel doit être passé avec l'employeur (ministère), soit l'option des horaires souples est possible pour certains postes de HF, mais pas pour tous. En **Allemagne**, par exemple, ces deux conditions coexistent. En effet, l'aménagement du temps de travail est, en principe, possible pour les HF, mais différentes réglementations sont applicables au sein des ministères. Pour les postes de HF de plus haut niveau (directeur général adjoint et niveaux supérieurs), bien souvent, il n'existe aucun accord de ce type entre l'employeur et les représentants du personnel. Aux **Pays-Bas**, l'introduction de l'aménagement du temps de travail a eu un effet secondaire inattendu sur l'organisation du travail des HF. Des femmes et des hommes occupant des postes de directeur et quelques-uns occupant des postes de directeur général ont opté pour une semaine de quatre jours de neuf heures avec un jour de repos.

3.2.2. Heures supplémentaires

Dans la plupart des États membres, les hauts fonctionnaires sont amenés à effectuer des heures supplémentaires, mais dans certains d'entre eux seulement (**Autriche, Bulgarie, Danemark, Lettonie, Portugal, Roumanie** et **Royaume-Uni**), ces heures supplémentaires donnent lieu à une rémunération supplémentaire ou à une indemnisation. En **Lituanie** et en **Slovaquie**, ces questions sont tranchées au cas par cas. Souvent, le dédommagement des heures supplémentaires peut aussi prendre la forme de congés supplémentaires. Ainsi, dans la plupart des pays de l'Union européenne, les hauts fonctionnaires sont amenés à travailler davantage et sans aucune rémunération supplémentaire, du fait que leurs responsabilités ne peuvent pas être assumées par d'autres personnes.

En **Suède**, par exemple, un dispositif spécial, baptisé « *temps de travail basé sur la confiance* » a été introduit. Dans le cadre de ce dispositif, les HF peuvent faire leurs propres choix concernant leur temps de travail. Les dirigeants visés par ce dispositif ne peuvent être dédommagés pour aucune heure supplémentaire, car ils n'ont pas de temps de travail déterminé.

D'autres options pourraient prévoir une répartition différente des tâches ou un partage du travail. L'expérience de l'Irlande à cet égard montre que ces possibilités sont limitées à certains modèles (deux personnes effectuant des tâches complémentaires, travaillant tous les jours, soit le matin, soit l'après-midi). De plus, un facteur culturel intervient, car la mise en place de telles dispositions dépend également des attentes et du comportement des responsables politiques et des cadres supérieurs de l'administration eux-mêmes. Aux **Pays-Bas**, par exemple, la culture de la « disponibilité » a quelque peu évolué depuis qu'un ministre homme a exigé que les réunions soient tenues pendant les heures de travail normales, afin qu'il puisse assumer ses obligations parentales.

3.2.3. *Télétravail*

L'une des méthodes modernes de l'aménagement du temps de travail est le télétravail, à savoir, le travail à domicile plutôt qu'au bureau. Toutefois, le télétravail ne concerne que les hauts fonctionnaires de 7 États membres (**Belgique, Danemark, Estonie, Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas** et **Suède**). En **Lettonie**, il est permis au cas par cas, principalement pendant des déplacements à l'étranger. À la **Commission européenne**, un projet pilote concernant le télétravail a été mené pour les hauts responsables de deux directions générales et est actuellement en cours d'évaluation afin de mettre au point des dispositifs de ce type, applicables de manière systématique. Toutefois, les responsabilités des HF impliquent souvent des réunions dans les bureaux pendant les heures de travail normales, ce qui pose bien souvent problème et rend impossible ou sans succès l'option du télétravail pour ce groupe de fonctionnaires.

3.2.4. *Travail à temps partiel*

Le travail à temps partiel est rarement possible pour les HF, sauf dans quatre pays (**Estonie, Pays-Bas, Suède** et **Royaume-Uni**). En **Estonie**, par exemple, la possibilité pour les HF de travailler à temps partiel (comme c'est le cas pour le télétravail et l'aménagement du temps de travail) dépend de la structure qui les emploie, mais, de manière générale, les HF peuvent recourir à cette option sous réserve qu'un accord soit passé avec leur supérieur hiérarchique direct. En **Suède**, le travail à temps partiel est possible pour raisons familiales, grâce à une législation qui s'applique à la fois aux hauts fonctionnaires et aux fonctionnaires en général. Aux **Pays-Bas**, le travail à temps partiel pour les postes de plus haut niveau consiste principalement à effectuer des semaines de travail de 28 à 32 heures, ce qui permet au moins de prévoir des semaines de quatre jours de 7 à 8 heures de travail.

À la **Commission européenne** et au **Luxembourg**, le travail à temps partiel peut être autorisé au cas par cas. À la **Commission européenne**, un nouveau droit au travail à temps partiel a été introduit pour les hauts responsables dans six cas de figure :

- Être parent d'enfants âgés de moins de 9 ans ;
- S'occuper d'un enfant âgé de 9 à 12 ans ;
- S'occuper d'un membre de sa famille malade ou handicapé ;
- Suivre une formation ;
- À partir de 55 ans, pendant les cinq dernières années avant le départ à la retraite ;
- Suite à des congés parentaux.

Au **Luxembourg**, les fonctionnaires sont autorisés à travailler à 25 %, 50 % ou 75 %. En principe, tous les fonctionnaires peuvent bénéficier du travail à temps partiel, mais ce droit ne peut être accordé que s'il est compatible avec les intérêts de l'administration.

3.3. Congé de maternité et congé parental

En plus de l'aménagement du temps de travail, un bon système de congé de maternité et de congé parental peut aussi aider les hauts fonctionnaires à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et permettre d'accroître le nombre de femmes aux postes de haut niveau. Dans la plupart des États membres, le congé de maternité et le congé parental pour les fonctionnaires sont les mêmes que pour les autres citoyens. Toutefois, dans certains pays (**Bulgarie, Danemark, Lettonie** et **Suède**), les fonctionnaires et employés de l'État bénéficient d'avantages supplémentaires.

En **Bulgarie**, par exemple, les fonctionnaires ont droit à un congé supplémentaire en fonction de leur poste. Plus ils occupent un poste élevé, plus ils ont droit à des jours supplémentaires (dans la limite de 15 jours). Au **Danemark**, si les deux parents sont employés par l'État, ils peuvent bénéficier d'un congé de paternité de six semaines (au lieu de deux semaines) et d'un congé parental de 18 semaines au total (au lieu de 12 semaines). En **Lettonie**, un fonctionnaire reçoit, à la naissance d'un enfant, une allocation équivalente à six fois son salaire mensuel. Si les deux parents de l'enfant sont fonctionnaires, un seul peut prétendre à cette allocation. En **Suède**, il existe une réglementation spéciale concernant les congés parentaux de tous les employés du gouvernement dont la rémunération dépasse un seuil déterminé. Les employés du secteur public sont également rémunérés en vertu d'accords collectifs pour la part de leur revenu qui dépasse cette limite. Les parents qui prennent des congés parentaux bénéficient par conséquent d'une rémunération totale de presque 90 % de leur traitement normal, dans la limite de 360 jours et sans aucun plafonnement des montants.

3.4. Rapport entre l'aménagement du temps de travail, les congés et le nombre plus élevé de femmes occupant des postes à hautes responsabilités placés

La diversité au sein de l'administration publique est un véritable sujet d'actualité dans l'UE. Les femmes constituent l'un des groupes cibles les plus controversés, puisqu'elles continuent d'être sous-représentées dans les postes haut placés de la fonction publique. Toutefois, ce sont surtout les États membres de l'Ouest et du Nord qui sont concernés plutôt que ceux de l'Est ou du Sud de l'UE. Cela pourrait en partie s'expliquer par une divergence en termes d'histoire, de culture et de tradition de l'administration publique dans les différentes régions européennes ; une autre raison pourrait être la situation du marché du travail, ainsi que l'image de l'administration publique et la rémunération qu'elle offre. En raison de leur historique différent, ces régions ont des problèmes différents et optent pour des instruments différents.

Si l'on observe le pourcentage de femmes occupant les plus hauts postes, on peut faire des liens entre l'aménagement du temps de travail et le nombre de femmes occupant des postes haut placés. Pour résumer, on pourrait dire que la plupart des États membres ont mis en place une ou plusieurs formules d'aménagement du temps de travail pour accroître la proportion de femmes au sein de leur haute fonction publique (HFP). Mais d'autres mesures ont également été prises, comme une formation de management spécifiquement destinée aux femmes ou du coaching et du tutorat (par exemple en Autriche). Ces mesures sont donc vues comme un moyen de veiller à ce que davantage de femmes occupent des postes à responsabilités. Toutefois, les résultats ne sont pas toujours aussi positifs, comme il ressort des données sur les femmes aux postes les plus élevés de la fonction publique (cf. graphique 1).

Tutorat croisé dans l'administration publique fédérale autrichienne

Pour accroître le nombre de femmes occupant des postes à hautes responsabilités, un programme spécial a récemment été créé, le programme de tutorat croisé.

Depuis 2007, 40 à 50 binômes ont été constitués par voie électronique avec d'une part une employée de la fonction publique issue d'un ministère (bénéficiaire du tutorat), et d'autre part un cadre masculin ou féminin (tuteur) issu d'un autre ministère. Les chargés de développement personnels de tous les ministères fédéraux, en coordination avec le service de développement personnel, soutient cette initiative en organisant au moins 4 réunions entre la bénéficiaire du tutorat et son tuteur, des ateliers de présentation à l'intention des deux parties, ainsi que des réunions de réseau et des évaluations.

Valeur ajoutée pour les bénéficiaires du tutorat

- Meilleure auto-évaluation des compétences/qualifications professionnelles
- Constitution d'un réseau
- Encouragement à l'évolution de carrière

Valeur ajoutée pour les tuteurs

- Transfert systématique de connaissances et de savoir-faire
- Constitution d'un réseau
- Amélioration des compétences de leader

Au **Danemark** et en **Estonie**, par exemple, tous les types possibles de formules de travail flexibles (et de systèmes de congé parental) ont été mis en place, mais les femmes ne représentent que 20% des hauts fonctionnaires. Des tendances similaires sont également constatées aux **Pays-Bas**, en **Belgique** et à la **Commission européenne**.

Égalité des chances et équilibre travail-vie privée dans la COMMISSION EUROPÉENNE

Au niveau des DG, des plans d'action spécifiques sur l'égalité des chances ont été adoptés et mis en œuvre dans chaque service. Ils portent notamment sur l'élaboration de modèles féminins, la mise en œuvre d'horaires aménagés, le code de conduite pour les réunions, la formation (meilleure préparation des missions, respect des horaires de réunions, absence de formation le mercredi après-midi, etc.).

Mesures visant à accroître le recrutement des femmes aux postes d'encadrement

- Depuis 2007, mise en place d'une demi-journée obligatoire de formation destinée aux cadres sur l'égalité des chances ;
- Depuis 2008, mise en place d'une formation spécifique de 5 jours destinée aux administratrices (AD), afin de les préparer aux responsabilités d'encadrement, en tenant compte de leur propres méthodes de management (et éliminer ainsi les clichés), et de leur redonner confiance en soi.
- Depuis 2007, mise en œuvre de mesures obligatoires appliquées aux procédures de recrutement des cadres intermédiaires : nomination d'un rapporteur à l'égalité des chances dans chaque comité de sélection, représentation des deux sexes dans tous les comités, justification écrite en cas de candidats féminins mais d'aucune femme sur la liste des candidats proposés.
- Création en 2006 d'un réseau de femmes cadres supérieures : élaboration de modèles féminins pour les cadres féminins potentiels.

En **Bulgarie**, en **Lettonie**, en **Hongrie**, en **Slovaquie** et en **Suède**, les femmes représentent plus de 40% des hauts fonctionnaires, et dans ces pays seule l'une des formules possibles d'aménagement du temps de travail est utilisée pour la HFP, ce qui laisse à penser que ces mesures réglementées ne constituent pas la principale raison de cette proportion élevée de femmes à des postes haut placés.

À **Chypre**, en **Finlande**, en **France**, en **Grèce**, en **Pologne** et en **Slovénie** toutefois, **aucune** des formules de travail flexibles ne sont réellement disponibles pour les hauts fonctionnaires et le nombre de femmes occupant des postes haut placés est également variable dans ces pays, avec plus de 40 % en Pologne et en Slovaquie, plus de 30 % en Grèce et en Finlande, plus de 20% en France et plus de 10% à Chypre.

Les résultats ci-dessus montrent que les formules de travail flexibles ne sont peu ou pas utilisées tant dans les États membres affichant une représentation élevée des femmes à des postes haut placés, où il n'est pas nécessaire de faire des efforts supplémentaires, que dans les États membres présentant une faible représentation des femmes aux postes haut placés, où ces formules pourraient améliorer la situation. Dans le même temps, on constate que la représentation des femmes occupant des postes hauts placés est également faible dans les États membres disposant de nombreuses formules de travail flexibles pour les hauts fonctionnaires.

On pourrait avancer diverses raisons quant à la situation actuelle dans les différents États membres. En premier lieu, le contexte historique et culturel de l'État membre détermine la représentation des femmes aux postes de management. Dans de nombreux États membres qui ont rejoint l'UE depuis le 1^{er} mai 2004, le secteur public est marqué par un niveau plus faible de rémunération mais avec une protection sociale plus élevée par rapport au secteur privé. Pour ces raisons, le secteur public a traditionnellement été dominé par les femmes, et il n'est pas nécessaire de mettre en place des politiques spéciales pour accroître leur nombre aux postes haut placés – ce sujet n'est pas d'actualité dans ces pays. D'un autre côté, dans les pays où la participation des femmes au marché du travail a généralement été faible dans le passé (par exemple, en **Irlande** et aux **Pays-Bas**), cela prend davantage de temps pour avoir plus de femmes aux postes de la haute fonction publique.

En deuxième lieu, le modèle d'emploi prévalant est très important pour favoriser la représentation des femmes au sein de la haute fonction publique. Dans les systèmes de carrière, le concours est le même pour tous les candidats (indépendamment de leur sexe) et si les femmes ne sont pas représentées de manière égale à l'entrée dans la fonction publique, elles ne peuvent pas non plus être représentées de manière égale aux postes haut placés, puisque le recrutement aux postes de la HFP se fait au travers du déroulement de carrière. C'est la raison pour laquelle l'ouverture des postes de la HFP à des candidats externes pourrait être un moyen de recruter davantage de femmes pour les postes de la HFP.

Dans les systèmes d'emploi, la sélection des femmes aux postes haut placés n'est pas un problème en tant que tel, mais pour qu'elles soient représentées de manière égale ou élevée, il convient de définir certains objectifs dans le cadre de la politique nationale/gouvernementale. Ce n'est cependant pas le cas dans tous les États membres dont le système privilégie le poste. Par conséquent, dans certains les femmes ne sont pas bien représentées aux postes de management. Au **Danemark**, par exemple, le mérite est vu comme le critère le plus important dans le processus de recrutement. Dès lors, il n'est pas possible d'instaurer des objectifs ou des quotas spécifiques pour la représentation des femmes puisque le recrutement doit se fonder sur le mérite et la compétence, pas sur le sexe. Manifestement, ce type de politique est issu d'un contexte culturel où l'égalité de droits et de traitement est considérée comme étant l'élément le plus important.

Un bon soutien politique et certaines initiatives en matière d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont très utiles et influents sur l'augmentation du nombre de femmes aux postes haut placés, à l'instar de la présence de plusieurs femmes ministres au gouvernement (par exemple en Espagne) ou de managers masculins haut placés conciliant vie privée et vie professionnelle et respectant les temps de travail réglementés lorsqu'ils planifient des réunions. Ces exemples peuvent donner un nouvel élan aux réformes engagées dans la fonction publique pour favoriser un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

3.5. Observations finales

La représentation des femmes aux postes de la haute fonction publique varie considérablement entre les États membres de l'Est et du Sud de l'UE et ceux de l'Ouest et du Nord. Dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest et du Nord, la représentation des femmes à des postes haut placés est encore faible, tandis qu'elles n'ont pas ce problème dans les pays d'Europe de l'Est et du Sud. Dès lors, dans les États membres de l'Ouest et du Nord, davantage de politiques et d'instruments spéciaux sont mis en place pour que les femmes soient plus nombreuses aux postes haut placés. On observe une tendance à l'accroissement du nombre de femmes occupant des postes haut placés dans ces pays, mais des progrès restent à faire.

L'instauration de formules de travail flexibles pour aider à concilier vie professionnelle et vie privée est importante pour que davantage de femmes accèdent aux postes haut placés. Il est important de mentionner un autre élément de motivation : les systèmes bien conçus de congé parental. Dans les pays disposant d'un système de congé établi de longue date, dans la réalité cela ne fait bien souvent pas partie de la culture organisationnelle de faire bénéficier les hauts fonctionnaires de ces conditions de travail spéciales. Le principal problème demeure puisque les femmes ou les hommes s'occupant d'un enfant limitent bien souvent de ce fait leur chance de promotion ou d'évolution de carrière.

4. COMPÉTENCES, LEADERSHIP ET GESTION DU CHANGEMENT

Normalement, la haute fonction publique comporte plusieurs niveaux de managers. Les hauts fonctionnaires les plus hauts placés mènent les processus de réforme et doivent gérer de manière efficace le changement organisationnel de l'administration publique. Ils doivent dès lors avoir une vision et une stratégie, de fortes compétences en leadership et en gestion de personnes, en plus d'une connaissance de la politique et de l'environnement. Tous les managers, quel que soit leur niveau, doivent être de plus en plus tournés vers les résultats pour garantir une organisation efficace et efficiente des processus dans l'administration publique et pour impliquer toutes les parties prenantes.

La présente étude étant axée sur les hauts fonctionnaires occupant les plus hauts postes, l'accent sera mis sur le leadership et les compétences des hauts fonctionnaires. Les managers haut placés des administrations publiques des États membres et de la Commission européenne travaillent dans un contexte européen où la main-d'œuvre est de plus en plus multiculturelle. Les compétences liées à ce contexte européen et à la diversité pourraient bien être nécessaires à la réussite des futurs leaders.

L'existence d'un cadre de compétences pour la HFP est importante lorsqu'il s'agit de garantir une perspective commune et des valeurs partagées au sein de l'organisation, mais tout aussi importante est la relation avec d'autres instruments de RH, tels que le recrutement, la formation et l'évolution professionnelle.

4.1. Le leadership dans la haute fonction publique

La constitution d'une haute fonction publique est un moyen d'acquérir le leadership, consolidé par des valeurs et des expériences communes propres à la fonction publique. Si le système est bien conçu et dispose de suffisamment de ressources, il peut offrir des possibilités d'avancement certaines aux meilleurs agents de la fonction publique et attirer des personnes extérieures.

« Le leadership est la capacité tant sur le plan individuel que sur le plan institutionnel à identifier et définir des objectifs organisationnels et des résultats souhaités ; à mettre au point des stratégies et des plans pour atteindre ces objectifs et obtenir ces résultats ; à guider l'organisation et à motiver son personnel pour l'accomplissement de ces objectifs et résultats. Cela demande de l'énergie, de l'engagement, de la persévérance, de l'intégrité, de l'intelligence ainsi qu'une capacité à motiver de la part du leader et l'encouragement de ces qualités de la part de l'organisation. »²⁰

Les leaders efficaces du secteur public identifient les problèmes et les défis des institutions au sein desquelles ils travaillent et y répondent. Si le « management » et le « leadership » sont, du point de vue conceptuel, des qualités distinctes, ces deux notions partagent en pratique de nombreuses caractéristiques²¹. « S'il est certainement

²⁰ Institut australien pour la gouvernance, *Public Service Leadership: Emerging Issues*. Rapport pour la commission australienne sur la fonction publique ; décembre 2003.

²¹ Halligan, J., « Leadership and the Senior Service from a Comparative Perspective », in *Handbook of Public Administration*, publié par B.G. Peters et J. Pierre, Londres : Sage Publications, 2003, p. 98-108.

possible pour une personne d'être un bon manager – par l'exploitation et l'organisation de ressources et d'actions pour accomplir des réalisations prédéfinies – sans nécessairement être un bon leader, il est peu probable qu'un manager efficace de niveau supérieur soit en mesure de travailler sans faire preuve d'un certain degré de leadership. De même, un bon leader n'a pas forcément besoin d'être un gestionnaire hautement accompli de ressources, de projets ou de programmes, mais il est peu probable que cette personne (tout particulièrement dans le contexte de l'administration gouvernementale) soit en mesure de bien identifier et définir des objectifs organisationnels et des résultats souhaités sans avoir une certaine compréhension des possibilités et des contraintes managériales liées à l'accomplissement de ces objectifs et ces résultats. Il est important, tout particulièrement dans le cadre de l'administration publique, de voir le leadership dans son contexte managérial et organisationnel. »²²

Gestion du changement, au moyen d'un code visant l'excellence des cadres opérationnels au Danemark

Il y a près de deux ans, les responsables de l'État danois, des administrations de comtés et locales se sont fixés un objectif commun : élaborer, au titre de la gouvernance publique, un code visant l'excellence de la gestion opérationnelle, applicable à l'ensemble du secteur public danois. Ce projet s'inscrit dans la volonté de reconnaître que l'excellence en matière de gestion opérationnelle est une condition indispensable pour relever les défis actuels et futurs du service public. Les objectifs sont ambitieux, puisqu'il s'agit d'élaborer un code applicable aux tâches les plus importantes des directeurs opérationnels, mais qui dans le même temps serait assez spécifique pour amener les cadres supérieurs à réfléchir sur leurs pratiques de management au quotidien et de les améliorer. Le code s'articule autour de neuf recommandations pour l'excellence de la gestion publique opérationnelle. Ces recommandations doivent fonctionner comme un ensemble commun de normes définissant les caractéristiques d'un directeur opérationnel performant du secteur public.

Code pour l'excellence des cadres opérationnels au Danemark
Neuf recommandations

1. Délimitez votre espace d'encadrement avec votre responsable politique
2. Prenez la responsabilité de vous assurer que les objectifs politiques sont mis en œuvre dans l'ensemble de l'entité.
3. Créez une entité responsable et capable d'influencer son environnement
4. Créez une entité qui s'inscrit dans un secteur public intégré
5. Exigez de l'entité qu'elle s'attache aux résultats et aux effets
6. Anticipez et travaillez stratégiquement pour améliorer la manière dont votre entité remplit ses missions.
7. Exercez votre droit et votre devoir de diriger l'entité
8. Faites preuve d'intégrité personnelle et professionnelle
9. Préservez la légitimité et les valeurs démocratiques du secteur public

Les principales compétences d'un bon leader peuvent être résumées ainsi :

- contribuer à la vision et aux objectifs de l'organisation, les façonner et les défendre ;
- évaluer de manière critique les informations avant de parvenir à des conclusions ;
- transposer la stratégie globale en des termes pratiques pour les autres ;
- instaurer une compréhension partagée des objectifs à atteindre ;
- mettre au point et superviser la mise en œuvre du changement dans un environnement en mouvement constant.

²² Institut australien pour la gouvernance, *Public Service Leadership: Emerging Issues*. Rapport pour la commission australienne sur la fonction publique ; décembre 2003.

Le développement d'une vision et de valeurs partagées est une condition préalable à un leadership efficace au sein d'une organisation. Ces valeurs devraient, dans la mesure du possible, être développées avec l'ensemble des parties prenantes concernées, être communiquées et liées à d'autres activités et outils de l'organisation, en particulier aux instruments de RH, sous forme de profils de compétences pour la HFP. Le Danemark présente un exemple intéressant (cf. encadré ci-dessus).

4.2. Compétences des hauts fonctionnaires

La CBM (*Competency-based management*) ou gestion axée sur les compétences est l'une des stratégies du changement visant à améliorer les systèmes de RH. Le processus de mise en œuvre de la CBM suit généralement la tradition de centralisation de l'administration publique. L'approche axée sur les compétences tend en général à ne s'attacher qu'à certains types d'entités/organismes, à un processus de mise en œuvre progressif et à certains groupes professionnels et fonctions de RH. Les managers et le personnel technique et d'encadrement sont les groupes cibles habituels.²³

La compétence est définie comme étant : *l'aptitude à faire usage de connaissances et autres facultés, nécessaire pour l'accomplissement réussi et efficace d'une mission fixée, la gestion de travaux, la réalisation d'objectifs ou l'accomplissement d'un certain rôle dans le processus métier* (Gruban, 2003)²⁴. Par ailleurs, le terme « compétence » est associé à des qualités personnelles favorisant des performances et un comportement excellents pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation (Hood and Lodge, 2003)²⁵.

Le cadre de compétences se présente comme une liste de compétences importantes pour l'organisation mais peut également être utilisé pour exprimer l'intérêt stratégique de l'organisation et comme un outil d'évaluation des compétences des leaders de l'organisation (Horton, 2002)²⁶.

Le concept de nouvelle gestion publique indique que les hauts fonctionnaires devraient avoir certaines compétences pour offrir un leadership et un management organisationnel efficaces. Il est plus probable qu'une administration hautement efficace dispose d'un cadre de compétences pour la haute fonction publique. Cela pourrait laisser entendre que des réformes dans le domaine du leadership public et de l'adoption d'un cadre de compétences pour la haute fonction publique ne sont

²³ Nunes, F., Martins, L. et Duarte, H., *Competency Management in EU Public Administrations*, étude commandée par la présidence portugaise de l'UE, EUPAN – groupe de travail « ressources humaines » ; décembre 2007.

²⁴ Pagon, M., Banutai, E., Bizjak, U., *Leadership Competencies for Successful Change Management*, rapport d'étude préliminaire commandé par la présidence slovène de l'UE, 2008.

²⁵ Frank, T., *The Conditions Shaping Different Forms of Convergence – Competency Frameworks for the Senior Civil Service in a Comparative Perspective*, présenté dans « Leading the Future of the Public Sector: the Third transatlantic Dialogue », université de Delaware, Newark, Delaware, États-Unis, 31 mai-2 juin 2007, p.2.

²⁶ Frank, T., *The Conditions Shaping Different Forms of Convergence – Competency Frameworks for the Senior Civil Service in a Comparative Perspective*, présenté dans « Leading the Future of the Public Sector: the Third transatlantic Dialogue », université de Delaware, Newark, Delaware, États-Unis, 31 mai-2 juin 2007, p.2.

entreprises que lorsque les programmes de réforme globaux sont en place, indiquant de ce fait qu'un pays est en avance dans le processus de réforme du secteur public²⁷.

Aujourd'hui, on attend des hauts fonctionnaires qu'ils soient davantage axés sur les performances et moins attachés aux processus que dans la fonction publique générale. Ils doivent montrer un fort intérêt pour le management, des compétences en leadership, un fort intérêt pour l'innovation et la communication. Ces compétences sont une condition préalable pour être un haut fonctionnaire efficace. Les valeurs traditionnelles, comme le contrôle hiérarchique, l'autorité par le poste et le paradigme commande/contrôle, sont lentement transformées en de nouvelles valeurs culturelles au sein de l'administration publique, comme l'ouverture d'esprit, la transparence, l'efficacité, l'efficacité, l'autorité par le leadership et la culture managériale.²⁸

Toutefois, des recherches antérieures²⁹ menées dans le cadre de la présidence slovène de l'UE montrent que plus les valeurs traditionnelles sont présentes, mais que plus les nouvelles valeurs culturelles existent dans une institution, moins on y rencontre de peur et de résistance au changement. Gérer le passage des valeurs traditionnelles aux nouvelles valeurs culturelles nous permet d'examiner et d'évaluer la réussite de la gestion du changement dans une institution donnée de l'administration publique. Cette étude de la présidence slovène sur la gestion des compétences dans les administrations publiques de l'UE faisait la distinction entre les compétences anciennes/classiques et nouvelles/modernes que les managers et leaders du secteur public devaient nécessairement acquérir. Les nouvelles valeurs culturelles sont associées de manière positive aux compétences multiculturelles, aux compétences des personnes, au fait de comprendre, de faire innover et de changer l'organisation, à l'intelligence émotionnelle et à la maîtrise de soi³⁰.

La partie qui suit étudie l'existence de profils de compétences pour les hauts fonctionnaires des États membres, et quand c'est le cas, quelles sont ces compétences. Quelques exemples illustreront la façon dont les États membres travaillent avec les compétences.

13 États membres (BE, BG, CY, EE, HU, IE, IT, LV, NL, PT, SI, UK, EC) disposent d'un profil de compétences défini au niveau central pour les hauts fonctionnaires. En **Roumanie**, le profil de compétences ne concerne que certains postes de la HFP. En **Suède**, il existe un profil de compétences pour chaque poste mais il n'est pas défini au niveau central. 9 pays ne comptent aucun profil de compétences défini pour les hauts fonctionnaires et 3 États membres n'ont pas répondu à cette question.

Le tableau 8 donne un aperçu des États membres disposant d'un profil de compétences central pour les hauts fonctionnaires et indique également la formation en management dont ils bénéficient (autre que la formation donnée à leur entrée dans la HFP). Cela ne signifie pas que la formation est liée au profil de compétences.

²⁷ Frank, T., *The Conditions Shaping Different Forms of Convergence – Competency Frameworks for the Senior Civil Service in a Comparative Perspective*.

²⁸ Pagon, M., Banutai, E., Bizjak, U., *Leadership Competencies for Successful Change Management*, rapport d'étude préliminaire commandé par la présidence slovène de l'UE, 2008.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid, p. 23.

Tableau 8 : Utilisation d'un profil de compétences central et/ou d'une formation en management pour les hauts fonctionnaires

	Carrière	Mixte	Poste
Profil de compétences central + formation en management	BE, PT CY, IE, RO, EC	BG, IT, LV HU, SI	- - - EE, NL, UK, SE
Pas de profil de compétences central, mais formation en management*	EL, LU AT, FR, DE, LT, ES	SK MT, PL	CZ DK, FI

* La formation donnée à l'entrée dans la HFP n'est pas comprise.

En **Finlande** par exemple, il n'y a pas de profil de compétences défini au niveau central. Toutefois, dans le cadre des procédures de sélection des hauts fonctionnaires, les candidats doivent être compétents dans le domaine du service ou de l'organisme concerné et montrer une aptitude confirmée au management. Les compétences en management se composent de l'aptitude à diriger et à gérer des opérations et de compétences en leadership et interpersonnelles. Une aptitude au travail en équipe est également nécessaire. Les managers de niveau supérieur qui travaillent dans l'administration centrale doivent avoir une compréhension globale et une connaissance intersectorielle de leur administration, ainsi que du phénomène économique et social en général, pour être en mesure de gérer des réseaux nationaux et internationaux étendus susceptibles d'aller au-delà des frontières de l'employeur.

Nouveau cadre de compétences pour la haute fonction publique en Bulgarie

En 2006, une catégorie spécifique d'employé est désignée Haute fonction publique, comprenant les secrétaires généraux, les secrétaires de municipalité, les directeurs généraux et les directeurs. Des conditions particulières ont été fixées, telles qu'une procédure de concours, par un comité de sélection ad hoc par décision du Conseil des ministres, un programme de formation spécialisée et l'élaboration d'un nouveau cadre de compétences. En 2007, un programme de formation à la gestion et au développement a été lancé. Ces deux dernières années, plus de 2600 hauts fonctionnaires ont été formés à l'occasion de séminaires de 3 jours sur les principales composantes du programme : efficacité personnelle (savoirs comportementaux), gestion administrative (connaissances techniques) et gestion stratégique (futur).

En 2008, le nouveau cadre de compétences a été mis en œuvre, y compris les activités de formation. Par ailleurs, une formation spécialisée est en voie de développement pour les hauts fonctionnaires, consacrée à la planification stratégique, au partenariat public-privé, à la gestion des fonds de l'Union européenne et à l'évaluation de l'impact.

En **Bulgarie**, un profil de compétences a récemment été mis au point pour les hauts fonctionnaires. Il comprend huit groupes de compétences : communication, stratégie, renforcement des relations, efficacité, esprit analytique, connaissance des parties prenantes, management et leadership généraux. Chaque groupe de compétences est défini et décrit par de nombreuses actions.

À **Chypre**, il existe un profil de compétences défini pour les hauts fonctionnaires. Le profil prévoit que les hauts fonctionnaires aient des aptitudes au management, au moins huit ans d'expérience adéquate après leur diplôme pour les cadres dirigeants et au moins dix ans d'expérience adéquate après leur diplôme pour les directeurs généraux, etc., une très bonne connaissance du domaine concerné et une très bonne

connaissance du grec et d'au moins l'une des langues de travail de l'UE, c'est-à-dire l'anglais, le français ou l'allemand.

En **Estonie**, un environnement numérique spécial, appelé « centre d'e-compétence », a été créé dans le but de fournir un accès flexible et confortable pour la gestion du nouveau système d'évaluation. Le centre d'e-compétence permet de définir le profil de compétences d'un haut fonctionnaire. Le profil de compétences permet d'évaluer les compétences et de consigner les activités de développement planifiées et effectuées. Le cadre de compétences se présente comme une liste des compétences propres à la haute fonction publique qui sont décrites par 2 à 4 indicateurs d'activité sur une échelle où 5 signifie « excellent », 3 « satisfaisant » et 1 « médiocre ». Lorsque l'on prend les compétences du plus haut niveau, on attend du fonctionnaire qu'il maîtrise parfaitement tous les éléments des niveaux inférieurs. Le profil de compétences pour les hauts fonctionnaires comprend cinq compétences principales : *crédibilité, vision, innovation, leadership et orientation vers la réussite*.

À la **Commission européenne**, les compétences doivent être en rapport avec la fonction. L'accent mis sur la formation et l'expérience adéquates vise à garantir que les fonctionnaires désignés ont les connaissances et les compétences adéquates dans le domaine politique dans lequel ils sont amenés à travailler. L'évaluation du mérite implique non seulement de tenir compte de l'aptitude, de l'efficacité et du comportement des candidats depuis qu'ils ont débuté leur carrière dans la fonction publique, mais aussi d'évaluer leur aptitude à se charger de tâches propres aux managers de niveau supérieur (autorité, leadership, aptitude à gérer une équipe et à travailler dans un environnement multiculturel, multilingue, etc.). La procédure de sélection comporte des outils permettant d'évaluer ces qualités.

En **Irlande**, il existe un profil de compétences défini au niveau central pour certains hauts fonctionnaires : les secrétaires généraux et les secrétaires généraux adjoints, qui sont des titres fonctionnels, respectivement aux niveaux 1+ et 1 d'après le tableau n 1. Le modèle de compétences pour ces postes comporte quatre dimensions principales : *leadership, discernement, gestion des relations et motivation personnelle pour les résultats*.

En **Italie**, il existe un profil de compétences défini au niveau central pour les deux niveaux de management. Il est réglementé par un article spécifique du décret législatif n°165 du 30 mars 2001.

En **Lettonie**, la loi sur la structure de l'administration publique prévoit les compétences du directeur de l'institution et du secrétaire d'État, puisqu'ils sont les managers administratifs de l'institution. Le directeur de l'institution est chargé des ressources financières, personnelles et d'autres ressources ; pour le mécanisme de contrôle interne de l'institution, il définit les tâches des fonctionnaires administratifs et du personnel de l'institution, etc. La loi sur la fonction publique prévoit les conditions obligatoires pour les candidats, ainsi que les fonctions, les tâches et responsabilités élémentaires du fonctionnaire.

Au **Portugal**, il existe un profil de compétences défini au niveau central pour les hauts fonctionnaires. Le profil de compétences pour les postes d'encadrement supérieur est prévu à l'article 18 de la loi n°2/2004 du 15 janvier – diplôme universitaire et compétences techniques, aptitude, expérience professionnelle et formation adéquates

pour le poste. Le profil de compétences pour les postes d'encadrement intermédiaire est prévu à l'article 20 de la loi n°2/2004 du 15 janvier – à savoir, diplôme universitaire, compétences techniques avec 4 à 6 années d'expérience professionnelle dans des fonctions, postes, carrières ou catégories pour lesquels un diplôme universitaire est nécessaire, pour les postes d'encadrement intermédiaire de niveau 1 (chef de services) et de niveau 2 (chef de section).

On peut répartir les États membres en 3 catégories à partir des informations disponibles sur les éléments entrant dans les profils de compétences pour les hauts fonctionnaires (cf. tableau 9).

Tableau 9 : Répartition des États membres en fonction d'éléments communs de leurs profils de compétences

COMPETENCES	EE, BG, IE, UK, EC	RO, FI, NL, ES	BE, CY, IT, PT, SI
Leadership	Oui	Oui (sauf RO)	Non (sauf BE, SI)
Vision stratégie	Oui	Non	Non
Obtention de résultats	Oui	Oui (sauf NL)	Non
Communication	Oui	Non (sauf RO)	Non (sauf SI)
Gestion des relations, personnes, RH	Oui	Oui	Non (sauf BE)
Management général	Oui	Oui	Oui
Connaissances	Non	Non	Oui
Conscience/sensibilité	BG, IE,	NL	BE
Intégrité/éthique	EE, IE, UK	NL	-
Discernement/décisionnel	EE, IE, EC	RO, NL	-
Innovation	EE	FI	-
Autocritique/apprentissage	UK	NL	-
Orientation UE	CY	-	SI
Diversité/multiculturel	-	-	-

* Tous les États membres ne figurent pas dans le tableau.

En **Slovénie**, par exemple, il existe un profil de compétences défini au niveau central pour les hauts fonctionnaires : « Normes (n 906 - 2/2003, 27.08.2003) pour les compétences professionnelles d'après les catégories des fonctionnaires occupant les postes ». Dans tous les profils de compétences de la HFP, des aptitudes au management et au leadership ainsi que des compétences en communication sont demandées. À l'exception du directeur principal de l'unité administrative, tous les autres managers de niveau supérieur doivent connaître au moins une langue étrangère. Une connaissance du fonctionnement et de l'ordre juridique des institutions européennes dans le domaine concerné est nécessaire pour tous les managers de niveau supérieur, à l'exception du directeur principal de l'unité administrative, qui ne doit avoir qu'une connaissance de l'ordre juridique de l'UE dans le domaine concerné.

Au **Royaume-Uni**, il existe un profil de compétences défini au niveau central pour les hauts fonctionnaires. Les hauts fonctionnaires doivent être en mesure de faire preuve de compétences dans quatre domaines : leadership, compétences fondamentales, compétence professionnelle liée au poste, expérience plus vaste.

Pour résumer les principales compétences des profils des hauts fonctionnaires (cf. tableau 9), beaucoup d'États membres ont intégré des éléments de leadership à leurs profils ou souhaitent en intégrer à l'avenir, au moins pour le niveau le plus haut. De nombreux États membres ont mentionné les compétences des personnes, mais peu ont parlé de l'innovation, de l'intelligence émotionnelle et de la maîtrise de soi, et aucun des compétences multiculturelles. La dimension européenne est également absente de la plupart des profils de compétences pour la HFP. Très peu d'États membres disposent dans leurs profils d'éléments concernant les langues et la connaissance des affaires européennes.

Tableau 9 : Principales compétences des hauts fonctionnaires dans les profils de compétences définis au niveau central

<p>✓ Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définit une vision • Peut guider un groupe vers la réalisation • Mène la gestion du changement • Renforce et encourage l'équipe • Développe des réseaux de coopération • Veille au développement et à la motivation du personnel • Fait preuve d'intégrité et d'éthique • S'engage en faveur de la formation et de l'amélioration continues 	<p>✓ Obtention de résultats ✓ Communication ✓ Gestion des relations ✓ Management général</p> <hr/> <p><i>Mentionné parfois (±) ou pas du tout (-) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ± Connaissance (ex. de la loi) ± Sensibilité, conscience ± Discernement ± Innovation ± Orientation européenne - Diversité, multiculturel
---	--

4.3. Formation des hauts fonctionnaires

Il existe plusieurs moyens d'avoir les compétences adéquates pour travailler dans la HFP. Tout d'abord, les profils de compétences pourraient et devraient être utilisés dans le processus de recrutement pour définir les conditions requises pour certains postes vacants ou pour un ensemble de postes à un niveau spécifique. Par ailleurs, les compétences peuvent être améliorées ou développées au travers d'activités de formation et d'évolution professionnelle destinées à des personnes ou des groupes.

Assurément, la connaissance de moyens efficaces permettant de développer des compétences est très importante pour mettre en place des activités de formation et d'évolution professionnelle adaptées aux hauts fonctionnaires. L'évaluation des activités de formation et d'évolution professionnelle fait en général partie intégrante du système, mais elle ne s'attache bien souvent qu'à la satisfaction à court terme des participants et non aux effets et à l'efficacité à long terme sur les performances des hauts fonctionnaires.

Des formations en leadership et en management pour les hauts fonctionnaires existent dans 19 États membres (cf. tableau 8), bien que ces formations ne soient

manifestement pas toujours liées aux profils de compétences. La plupart des États membres forment leurs hauts fonctionnaires sur les compétences en leadership et différents types de compétences en management. D'autres thèmes habituels de formation sont notamment :


- L'éthique et la prévention de la corruption
- La transparence dans l'administration publique
- La qualité, l'innovation et la modernisation
- La formation en communication et les relations avec les médias
- L'égalité des chances, la diversité et le bien-être sur le lieu de travail
- Les affaires européennes et internationales
- Les langues

Il arrive que les États membres proposent une formation spéciale en management ou en leadership pour des groupes cibles spécifiques, tels que les femmes (par exemple, AT, EC, NL) ou les candidats prometteurs (par exemple, NL, UK, ES).

Il existe très souvent un ensemble de possibilités mises à la disposition des hauts fonctionnaires pour qu'ils suivent une formation continue ou s'inscrivent à une formation extérieure, que ce soit seul ou en groupe, pour des séances individuelles de coaching ou de tutorat ou pour des missions ou échanges spécifiques avec d'autres organisations. Des formes « traditionnelles » de formation sont utilisées, mais également des ateliers, conférences, séances de partage d'expériences, partage d'impressions en groupe ou individuelles, etc.

Voici quelques exemples d'activités de formation ou d'évolution professionnelle organisées dans les États membres :

- Obligatoire (régulièrement)
 - SI, SK
- Obligatoire (introduction)
 - BG, FR, EL, IT, LT, PT, RO
- Programme de niveau licence/maîtrise sur la gestion publique
 - AT, DK
- Tutorat/coaching individuel – DE, EE
- Séances de partage d'expériences
 - DE, EE
- Programme de formation pour chaque niveau de la HFP (junior, moyen, supérieur)
 - DE, PT, SI, SE
- Ateliers sur des sujets spécifiques
 - CY, EE
- Programme organisé conjointement avec des parties prenantes
 - FI



Programme de gestion du changement en FINLANDE – Coopération entre les employeurs et les syndicats

Afin d'assurer un processus de changement sans heurts auquel participent toutes les parties concernées, les dirigeants, les employés et leurs représentants, mais également pour susciter une approche, une vision et un langage communs, le gouvernement a décidé en décembre 2006 d'élaborer un programme/une plateforme de formation commune.

Pendant une année (de la mi-2007 à la mi-2008), les cadres supérieures et intermédiaires d'unités opérationnelles de la fonction publique, et les représentants syndicaux du secteur public ont participé à des séminaires thématiques ministériels et/ou inter-administratifs.

Éléments d'une réforme réussie

- Volonté politique
- Vision commune
- Leadership stratégique
- Direction ouverte et culture de la discussion
- Renouveau permanent

Dans de nombreux États membres, l'école nationale de l'administration publique est le principal « fournisseur » de la formation standard et d'une partie des activités

spécifiques, tout particulièrement dans les États membres dotés d'un système de carrière. Mais ce sont également des organisations publiques et privées externes qui organisent une partie des activités de formation et d'évolution professionnelle, tout particulièrement dans les États membres dotés d'un système d'emploi.

Une importante part financière (certains États membres mentionnent 2,7 % de la masse salariale) et de temps (en moyenne 5 à 10 jours par personne) est utilisée chaque année pour les activités de formation. On pourrait dès lors se demander pourquoi l'efficacité de la formation est rarement évaluée. La plupart des évaluations ne mesurent la satisfaction des participants qu'aussitôt après la formation, et parfois son utilité après quelques mois.

Au **Royaume-Uni**, le modèle de Kirkpatrick, fondé sur des niveaux d'évaluation, est utilisé, mais le plus haut niveau, le niveau 4 (résultats, effets sur le comportement et l'organisation de l'agent), n'est pas encore atteint. « Ce qu'il nous manque, c'est une approche de l'évaluation qui contrôle la qualité d'apprentissage de l'organisation et le bon usage qu'elle fait de cet apprentissage pour atteindre ses objectifs stratégiques » (...) « Pour la HFP, cela pourrait être de montrer qu'elle a les compétences et les aptitudes en leadership nécessaires pour accomplir ce que le gouvernement veut qu'elle fasse. Auquel cas le programme de développement du leadership peut être vu comme une stratégie de survie et sa réussite pourrait être évaluée en termes de capacité de la fonction publique en général et de la HFP en particulier à survivre sous sa forme actuelle. »³¹

4.4. Observations finales

Les hauts fonctionnaires les plus hauts placés mènent les processus de réforme et doivent gérer de manière efficace le changement organisationnel de l'administration publique. Ils doivent dès lors avoir une vision et une stratégie, de fortes compétences en leadership et en gestion de personnes, de même qu'une connaissance de la politique et de l'environnement. Les managers haut placés des administrations publiques des États membres et de la Commission européenne travaillent dans un contexte européen où la main-d'œuvre est de plus en plus multiculturelle. Les compétences liées à ce contexte européen et à la diversité pourraient être nécessaires aux brillants leaders de demain.

La moitié des États membres disposent d'un profil de compétences central pour la HFP. Certains ont des profils de compétences décentralisés, d'autres n'en ont pas du tout. Dans les pays qui ont un profil de compétences, certains éléments de leadership y sont inclus ou seront inclus dans le futur, au moins pour le niveau le plus haut. La dimension européenne est absente de la plupart des profils de compétences pour la HFP.

Il existe plusieurs moyens d'acquérir les compétences adéquates pour travailler dans la HFP. Tout d'abord, les profils de compétences pourraient être utilisés dans le processus de recrutement pour définir les conditions requises pour certains postes vacants ou pour un ensemble de postes à un niveau spécifique. Par ailleurs, les

³¹ Horton, S., *Evaluation of Leadership Development and Training in the British Senior Civil Service: the Search for the Holy Grail*, article pour le troisième Dialogue transatlantique, États-Unis, 2007.

compétences peuvent être améliorées ou développées au travers d'activités de formation et d'évolution professionnelle destinées à des personnes ou à des groupes.

Une formation en leadership et en management pour les hauts fonctionnaires est proposée dans la plupart des États membres, bien que cette formation ne soit pas toujours liée aux profils de compétences. La plupart des États membres forment leurs hauts fonctionnaires sur les compétences en leadership et différents types de compétences en management.

Les activités de formation et d'évolution professionnelle sont coûteuses tant en termes d'argent qu'en termes de temps libre pour les hauts fonctionnaires. Il reste à voir quelle est l'efficacité de ces activités pour chaque haut fonctionnaire ainsi que pour l'organisation.

Conclusions

La haute fonction publique au sein des États membres de l'Union européenne et de la Commission européenne peut différer dans sa dénomination et la définition de sa catégorie, mais dans presque tous les cas, elle concerne les cadres supérieurs de l'administration publique nationale ou fédérale, au niveau du directeur général, du directeur et du chef de service. Les hauts fonctionnaires sont considérés principalement comme un groupe à part entière, soumis à des conditions particulières en termes d'emploi, de recrutement, de carrière et d'évolution, et bénéficiant parfois d'un statut spécifique. Bien que les différences traditionnelles existent toujours entre les systèmes de carrière et d'emploi, on constate une tendance convergente vers une approche plus hybride au sein des deux systèmes en ce qui concerne la fonction publique. Il convient de noter le nombre croissant de points communs en matière de recrutement (davantage fondé sur les compétences d'encadrement et prenant en compte les candidatures externes), de nomination (davantage de postes à durée déterminée), d'évaluation (davantage axée sur la performance) et de mobilité (renforcée entre organismes publics et entre organismes publics et privés).

De nombreux pays ont recours aux cadres et aux profils de compétences définis au niveau central pour la fonction publique, au même titre que la formation en management et en leadership, sans que ces deux éléments soient forcément liés. Certains groupes d'États membres peuvent être distingués en fonction des compétences exigées dans les profils : certains se concentrent davantage sur la capacité générale d'encadrement et d'autres sur la gestion stratégique, la vision et l'aptitude à diriger. Seuls quelques pays présentent la composante européenne innovante ou multiculturelle. Les profils de compétences et les activités de formation dans la haute fonction publique sont très similaires dans de nombreux États membres : une approche plus cohérente au niveau européen favorise la coopération et les échanges entre les cadres supérieurs de l'administration publique.

La formation et le développement au sein de la haute fonction publique sont communs à l'ensemble des États membres, bien qu'ils emploient différentes méthodes et privilégient parfois des sujets différents. L'évaluation de l'efficacité de ces activités de formation et de développement peut être étendue aux coûts en termes de ressources et de temps pour la haute fonction publique, déjà soumise à une charge de travail considérable.

Bien que la plupart des États membres prévoient pour leurs fonctionnaires des accords d'aménagement du temps de travail et plusieurs types de congés (parentaux), bien souvent ces dispositifs ne s'appliquent pas à la haute fonction publique. On estime encore impossible pour les fonctionnaires occupant les postes de haut niveau de travailler moins qu'un temps plein (et sans heures supplémentaires), de travailler à distance ou de bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail. Dans ces conditions, il peut être difficile de concilier vie professionnelle et vie privée, en particulier pour les femmes.

BIBLIOGRAPHIE

Conseil de l'Union européenne, (11829/1/99), *Examen de la mise en œuvre, par les États membres et les institutions de l'UE, du programme d'action de Pékin*, Bruxelles, 1999.

Demmke, C., Henokl, T., *What are Public Services Good at?* Étude commandée par la Présidence slovène de l'UE, mai 2008.

Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances, *Les femmes et les hommes dans la prise de décision 2007, Analyse de la situation et tendances*, Bruxelles/Luxembourg, 2008.

Commission européenne, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail - piment de la vie... ou coup fatal ?* 2002.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Work-related stress*, Dublin, 2007.

Frank, T., *The Conditions Shaping Different Forms of Convergence – Competency Frameworks for the Senior Civil Service in a Comparative Perspective*, dans « Leading the Future of the Public Sector: the Third Transatlantic Dialogue », Université du Delaware, Newark, Delaware, États-Unis, 31 mai – 2 juin 2007.

Halligan, J., « Leadership and the Senior Service from a Comparative Perspective », dans *Handbook of Public Administration*, publié par B.G. Peters et J. Pierre, Londres : Sage Publications, 2003.

HayGroup, *A European Pay Comparison for Senior Politicians and Civil Servants: Executive Summary*, 2007.

Horton, S., *Evaluation of Leadership Development and Training in the British Senior Civil Service: the Search for the Holy Grail* ; document pour le troisième dialogue transatlantique, États-Unis, 2007.

Ketelaar, A., Manning, N. et Turkisch, E., *Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays*, documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique, (2007/5), éditions OCDE, 2007.

National Institute for Governance, *Public Service Leadership: Emerging Issues*. Rapport commandé par la commission australienne de la fonction publique ; décembre 2003.

Nunes, F., Martins, L. et Duarte, H., *Competency Management in EU Public Administrations* ; enquête commandée par la Présidence portugaise de l'UE, EUPAN – Groupe de travail « ressources humaines » ; décembre 2007.

Matheson, A. *et al.*, *Étude sur la participation politique aux décisions relatives à la nomination des hauts fonctionnaires et sur la délimitation des responsabilités entre ministres et hauts fonctionnaires*, document de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique, 2007/6, éditions OCDE, 2007.

OCDE, (GOV/PUMA (2003)17), *Gérer la haute fonction publique - La réforme de la haute fonction publique dans les pays membres de l'OCDE. Note d'information* ; Paris, 2003.

OCDE, (GOV/PGC/PEM (2008) 2), *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries* ; Paris, 31 janvier 2008.

Pagon, M., Banutai, E., Bizjak, U., *Leadership Competencies for Successful Change Management*, rapport d'enquête préliminaire commandé par la Présidence slovène de l'UE, 2008.

Pinnington, A., Edwards, T., *Introduction to Human Resource Management*, Oxford : Oxford University Press, 2000.

Rexed, K., *Des avantages et des inconvénients des systèmes de carrière versus des systèmes de postes*; présentation lors de « *L'Initiative sur la bonne gouvernance à l'appui du développement dans les pays arabes* », Rabat, 24-25 mai 2007.

SIGMA/OCDE, (OCDE/GD(95)45), « *Un corps de cadres supérieurs de l'administration centrale : la mise en place d'un système de gestion pour la haute fonction publique dans les pays d'Europe centrale et orientale* » ; documents SIGMA n° 1, Paris, 1995.

Bureau de la haute fonction publique, ministère de l'Intérieur, *The Senior Civil Service – A Comparison of Personnel Development for Top Managers in Fourteen OECD Member Countries* ; « *Conclusions and Summary* ». Réalisée par : Berenschot B.V., La Hague, 1998.

PNUD, *Civil Service Training in the Context of Public Administration Reform. A Comparative Study of Selected Countries from Central and Eastern Europe, and the Former Soviet Union (1989 to 2003). Lessons on Best Practice in the Approach to Effective Civil Service Training* ; New York, mai 2003.

ANNEXE 1 – METHODOLOGIE

Les informations relatives aux systèmes de la haute fonction publique des États membres ont tout d'abord été recueillies via la recherche documentaire auprès de différentes sources (telles que les ouvrages, les sites Internet, les rapports, les agents de liaison des États membres), puis compilées sous la forme de fiches descriptives par pays. Ces fiches ont été ensuite transmises aux experts de la haute fonction publique au sein de l'administration de chaque État membre pour être vérifiées, complétées et validées. Certaines questions ont été ajoutées aux fiches descriptives lorsque des informations complémentaires étaient nécessaires pour un État membre en particulier. Tous les représentants des États membres ont fait l'objet d'une approche individuelle, garantissant ainsi une meilleure communication et la crédibilité des informations.

En outre, dans une deuxième partie de l'étude, trois thèmes spécifiques ont été choisis pour être approfondis. Des exemples intéressants d'États membres ont été ajoutés afin de fournir un meilleur aperçu des approches nationales et tirer des conclusions de leur expérience. Les trois sujets principaux sont l'organisation et la gestion de la haute fonction publique, les conditions de travail, les femmes aux postes importants, les compétences des hauts fonctionnaires, le leadership et la gestion du changement. Pour chacun de ces sujets, des exemples ont été retenus. Enfin, les auteurs de l'enquête évoquent les facteurs, les différences, les difficultés et les tendances culturelles ou systémiques communs. Ils ont également analysé les fiches descriptives, concises et validées, de chaque État membre.

ANNEXE 2 – FICHES DESCRIPTIVES PAR PAYS

Les fiches descriptives se présentent dans l'ordre suivant :

BE :	Belgique
BG :	Bulgarie
CZ :	République tchèque
DK :	Danemark
DE :	Allemagne
EE :	Estonie
IE :	Irlande
GR :	Grèce
ES :	Espagne
FR :	France
IT :	Italie
CY :	Chypre
LV :	Lettonie
LT :	Lituanie
LU :	Luxembourg
HU :	Hongrie
MT :	Malte
NL :	Pays-Bas
AT :	Autriche
PL :	Pologne
PT :	Portugal
RO :	Roumanie
SI :	Slovénie
SK :	Slovaquie
FI :	Finlande
SE :	Suède
UK :	Royaume-Uni
CE :	Commission européenne

Fiche descriptive : Belgique

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>La loi belge prévoit un statut distinct pour les hauts fonctionnaires. Les hauts fonctionnaires ne sont pas recrutés de la même manière que les autres fonctionnaires.</p> <table border="1" data-bbox="486 360 1279 772"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er niveau</td> <td>Président</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>2ème niveau</td> <td>Directeur général</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>3ème niveau</td> <td>Directeur</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4ème niveau</td> <td>Conseiller général</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>5ème niveau</td> <td>Conseiller</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Président	Oui	Oui	2ème niveau	Directeur général	Oui	Non	3ème niveau	Directeur	Oui	Non	4ème niveau	Conseiller général	Non	Non	5ème niveau	Conseiller	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1er niveau	Président	Oui	Oui																						
2ème niveau	Directeur général	Oui	Non																						
3ème niveau	Directeur	Oui	Non																						
4ème niveau	Conseiller général	Non	Non																						
5ème niveau	Conseiller	Non	Non																						
<p>Recrutement</p>	<p>La fonction publique belge fonctionne selon un système d'emploi basé sur la carrière. En ce qui concerne le recrutement des hauts fonctionnaires, une importante restructuration a été lancée en 2000. Afin de renforcer l'efficacité et l'efficacité de la délivrance des services, des mandats et des contrats à durée déterminée ont été instaurés pour les hauts fonctionnaires. Pour atteindre ces objectifs, les mandats sont liés aux contrats de résultats des hauts fonctionnaires.</p> <p>Le recrutement repose sur une évaluation des performances (contrôles des références et des diplômes, épreuves, entretiens). Un concours est organisé par le bureau de sélection de l'administration fédérale (SELOR). La sélection est réalisée par le SELOR sur la base d'un descriptif de poste, du profil requis et des compétences décrites par le service public fédéral (SPF) ; Le ministre ou le président du comité d'administration prend la décision finale.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 40 et 50 ans et au-delà de 50 ans.</p>																								
<p>Nomination</p>	<p>Les titulaires de mandats de haut fonctionnaire sont nommés pour une période de 6 ans par une autorité décentralisée. Au terme des 6 années, ils doivent de nouveau postuler, à moins que l'évaluation de leurs performances soit excellente.</p>																								
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>L'administration auprès de laquelle de haut fonctionnaire est nommé s'occupe de la gestion réelle et quotidienne des hauts fonctionnaires fédéraux.</p> <p>La sélection, la rémunération, les avantages, les réglementations ainsi que les activités de réseau organisées centralement sont pris en charge par les organes centraux appartenant au service public fédéral du personnel et de l'organisation (SELOR pour la sélection et P&O lui-même pour le reste).</p>																								
<p>Évaluation</p>	<p>Les procédures initiales d'évaluation ont commencé à fonctionner en mai 2005. Les grands principes du système sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une évaluation tous les deux ans et une évaluation finale six mois avant la fin du mandat ; • une évaluation réalisée par les ministres compétents pour les présidents du comité de gestion, avec l'aide d'un bureau externe ; • une évaluation réalisée par le président du comité de gestion, du premier évaluateur, et des ministres compétents, ainsi que du second évaluateur pour les directeurs généraux ; • une évaluation reposant sur la réalisation des objectifs, ou selon ce qui a été convenu, sur certains éléments inclus dans le plan de gestion et le plan opérationnel, et sur la contribution personnelle du fonctionnaire à la réalisation de ces objectifs. La manière dont il a développé ses compétences est également évaluée ; • si l'appréciation est « très bonne », et que le fonctionnaire postule de nouveau pour ce poste, un nouveau mandat lui sera automatiquement accordé. Si l'appréciation finale est « satisfaisante », le mandat ne sera pas renouvelé, mais le fonctionnaire peut de nouveau postuler pour son poste ; • une procédure d'appel est prévue. Les évaluations du travail ont lieu tous les six ans. 																								

<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>L'Institut fédéral de formation administrative (ATI) propose des modules de formation à tous les fonctionnaires dans des domaines variés : les TIC, les langues, l'administration, la gestion, la communication et la gestion du personnel. Aucun cours de formation spécifique n'est conçu pour les personnes occupant des postes d'encadrement. Les hauts fonctionnaires peuvent soit participer à un cours de formation « standard » proposé par l'ATI ou, s'ils le souhaitent, prendre des cours à l'extérieur dans des universités ou auprès d'organismes de formation privés. Des activités sur le réseau et le développement des compétences sont proposées aux hauts fonctionnaires par le SPF P&O et au sein de tous les services publics fédéraux.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>La rémunération pour les postes d'encadrement supérieur est décidée le gouvernement, en particulier par le ministre de la Fonction publique. Les niveaux des salaires de base des hauts fonctionnaires varient par tranche (1 à 7). À l'heure actuelle, tous les cadres supérieurs sont dans la tranche 7. Le ministre compétent est responsable de l'évaluation du travail des hauts fonctionnaires (directeur d'un service public fédéral) (le processus est contrôlé par le service public fédéral pour le personnel et les entités). Les hauts fonctionnaires ne reçoivent qu'un salaire de base. L'augmentation au mérite ou les revenus variables (à court ou long terme) n'existent pas.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>Le plan d'action <i>Valoriser la diversité 2005-2007</i> visait à instaurer une politique de la diversité et de l'égalité des chances dans tous les domaines de l'administration publique. En 2007, la campagne nationale pour l'égalité des chances a été poursuivie, sous le slogan « La diversité enrichit », afin d'adapter l'administration fédérale à la composition sociologique réelle de la société et de lutter contre les idées et les attitudes établies. Une politique de communication active à l'échelle nationale a été lancée. En outre, le réseau de femmes actives au sein de l'autorité fédérale, FELINK, a été créé. Les femmes ont ainsi l'occasion de se rencontrer, d'échanger leurs coordonnées et leurs expériences.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p><u>Heures supplémentaires</u> Les hauts fonctionnaires font régulièrement des heures supplémentaires, pour lesquelles aucun ne reçoit de rémunération. Toutefois, tous les fonctionnaires bénéficient d'une politique de récupération de ces heures. Chaque service planifie à sa façon la récupération de heures supplémentaires et parfois, les postes d'encadrement supérieur ne peuvent pas en bénéficier.</p> <p><u>Télétravail, travail à temps partiel et aménagement du temps de travail</u> Le télétravail et l'aménagement du temps de travail sont possibles pour les hauts fonctionnaires. En revanche, ces derniers ne peuvent bénéficier du travail à temps partiel.</p> <p><u>Accueil de la petite enfance, congés parentaux</u> Dans certains services, un programme d'accueil de la petite enfance est en place en juillet/août. Les hauts fonctionnaires peuvent également en bénéficier. En matière d'interruption de carrière, le congé parental est possible pour les parents d'enfants de moins 6 ans inclus.</p>
<p>Mobilité</p>	<p>Dans le cadre d'un programme de mobilité interfédérale et d'un système de « remplacement des absents », les fonctionnaires peuvent être amenés à travailler dans les cabinets politiques ou dans les organisations internationales pour une période donnée.</p>
<p>Statistiques</p>	<p>La Belgique compte 209 hauts fonctionnaires. Au premier niveau : 47 hauts fonctionnaires, au deuxième niveau : 123, et au troisième niveau : 39. 19 % des postes de hauts fonctionnaires sont occupés par des femmes. Il y a 51,7 % de femmes parmi les fonctionnaires en général et 19,38 % parmi les hauts fonctionnaires. Données : juin 2008.</p>

Fiche descriptive : Bulgarie

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>Le statut des hauts fonctionnaires est défini par la loi bulgare. Il n'existe pas de conditions spéciales applicables à la catégorie des hauts fonctionnaires.</p> <table border="1" data-bbox="549 360 1401 658"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau</td> <td>Secrétaire général</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau</td> <td>Directeur général</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau</td> <td>Directeur</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4^{ème} niveau</td> <td>Chef de service</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>5^{ème} niveau</td> <td>Chef d'unité</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Secrétaire général	Oui	Non	2 ^{ème} niveau	Directeur général	Oui	Non	3 ^{ème} niveau	Directeur	Oui	Non	4 ^{ème} niveau	Chef de service	Non	Non	5 ^{ème} niveau	Chef d'unité	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1 ^{er} niveau	Secrétaire général	Oui	Non																						
2 ^{ème} niveau	Directeur général	Oui	Non																						
3 ^{ème} niveau	Directeur	Oui	Non																						
4 ^{ème} niveau	Chef de service	Non	Non																						
5 ^{ème} niveau	Chef d'unité	Non	Non																						
<p>Recrutement</p>	<p>Les concours pour le poste de secrétaire général dans l'administration doivent être organisés par une commission spéciale créée en Conseil des ministres. Cette même commission est chargée de l'organisation des concours pour la nomination des hauts fonctionnaires affectés à des administrations de création récente. Le recrutement des hauts fonctionnaires ne s'effectue que par voie de concours spécifique et tous les postes d'encadrement sont ouverts au recrutement externe.</p> <p>Le concours est obligatoire pour tout poste de fonctionnaire. L'autorité investie du pouvoir de nomination annonce le concours par voie d'ordonnance, en précisant les caractéristiques du poste, les conditions, les épreuves du concours et les documents nécessaires. Les épreuves du concours peuvent être les suivantes : test, dissertation sur un sujet précis, défense d'un concept de gestion stratégique, examen pratique. L'entretien est une épreuve obligatoire du concours. L'autorité investie du pouvoir de nomination désigne également la commission du concours, qui est constituée de 3 à 7 membres. La commission du concours examine les pièces fournies par les candidats et prépare les listes des candidats admis et non admis aux épreuves suivantes du concours, en mentionnant les motifs du refus. À l'issue du concours, et selon les résultats obtenus, la commission du concours classe les candidats admis du 1^{er} au 3^{ème} rang et les présente à l'autorité investie du pouvoir de nomination. Dans un délai de deux semaines, cette autorité émet un avis de recrutement du candidat ayant obtenu la première place.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 30 et 40 ans.</p>																								
<p>Nomination</p>	<p>Les hauts fonctionnaires sont nommés par l'autorité investie du pouvoir de nomination de l'administration de tutelle. Ils sont nommés pour une durée indéterminée (avec une période probatoire d'un an si la personne n'était pas fonctionnaire auparavant).</p> <p>La nomination de chaque fonctionnaire s'effectue à l'issue d'une procédure de concours. Pendant une durée de deux semaines, après réception du procès-verbal et des résultats du concours, l'autorité investie du pouvoir de nomination émet un avis de recrutement du candidat ayant obtenu la première place. Le candidat dispose alors de dix jours pour prendre ses fonctions et il/elle doit signer une déclaration sous serment, affirmant vouloir servir l'intérêt de l'État, conformément à la constitution et à ses lois.</p>																								
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Les fonctionnaires sont sous l'autorité du Secrétaire général de leur administration de tutelle. Le ministère de l'Administration publique et de la réforme administrative est l'institution chargée de la politique de gestion des ressources humaines de l'État.</p>																								
<p>Évaluation</p>	<p>Le travail de tous les fonctionnaires est mesuré par une procédure d'évaluation. Cette accréditation comprend trois étapes : ébauche et coordination d'un plan de travail en début de période, réunion au milieu de la période, réunion de conclusion et évaluation - note finale en fin de période (1-30 novembre).</p> <p>Cette procédure permet d'évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le degré de réalisation des objectifs formulés dans le plan de travail, - le degré de respect des obligations, conformément aux caractéristiques du poste, - les compétences nécessaires pour ce poste. 																								

	<p>La notation est effectuée par le responsable de l'évaluation, sous l'autorité du responsable du contrôle et des représentants des syndicats de l'administration. S'agissant du secrétaire général, le responsable de l'évaluation est celui qui l'a nommé. Lorsque l'autorité investie du pouvoir de nomination est responsable de l'évaluation, il n'y a pas de responsable du contrôle. En ce qui concerne le directeur général et le directeur, le responsable de l'évaluation est normalement le secrétaire général, le responsable du contrôle étant l'autorité investie du pouvoir de nomination.</p>
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>L'Institut d'administration publique (IAP) améliore la qualification et les compétences des fonctionnaires. Conformément à la Loi sur les fonctionnaires, les agents de l'État qui sont nommés à un poste d'encadrement pour la première fois doivent suivre une formation obligatoire aux fonctions de direction, notamment consacrée aux thèmes de l'encadrement, de la planification et de la programmation, de la gestion du personnel, de la gestion des conflits, de l'éthique et de la prévention de la corruption. Les hauts fonctionnaires doivent suivre, une fois par an au moins, une formation organisée par l'IAP. En 2008, cette formation spécifique intitulée « Planification stratégique et gestion des performances » comptait 3 modules.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>La rémunération des fonctionnaires de l'administration d'État (qui travaillent conformément au Code du travail et à la Loi sur les fonctionnaires) est constituée d'un salaire de base mensuel selon chaque poste et d'une rémunération supplémentaire (correspondant, par exemple, à l'ancienneté). Pour ceux qui dépendent de la Loi sur les fonctionnaires, les assurances sociales sont payées par l'État.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>Il n'y pas de politique de la diversité spécifique concernant les femmes qui occupent des postes de hauts fonctionnaires.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnel</p>	<p><u>Heures supplémentaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aux termes du Code du travail bulgare, chaque administration informe l'Inspection générale du travail des heures supplémentaires effectuées par ses employés sur une période de 6 mois. • Il n'est pas d'usage de collecter ces informations lorsque les fonctionnaires ont été nommés conformément à la Loi sur les fonctionnaires. • Les heures supplémentaires sont payées et leur montant est défini par la loi. <p><u>Congé supplémentaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les fonctionnaires ont droit à un congé supplémentaire (en plus des congés standard fixés par le droit du travail et la Loi sur les fonctionnaires), selon leur poste ; plus le poste est élevé, plus le nombre de jours est important, la durée maximale étant de 15 jours. <p><u>Travail à temps partiel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les fonctionnaires ne sont pas autorisés à travailler à temps partiel pour un autre employeur, sauf s'ils sont chargés d'enseignement à l'université. • La loi n'interdit pas aux fonctionnaires d'assumer quelques fonctions dans le cadre d'un contrat de travail civil. Le/la fonctionnaire doit informer l'institution en cas d'éventuels conflits d'intérêt.
<p>Mobilité</p>	<p>Il existe des programmes de mobilité, réglementés par la Loi sur les fonctionnaires, destinés à tous les fonctionnaires, notamment ceux de la haute fonction publique. Tout fonctionnaire travaillant au sein d'une administration, dont la période d'essai d'un an est achevée, peut être nommé dans une autre administration après signature d'un accord écrit entre lui et les deux administrations. Il est obligatoire que le fonctionnaire ait la qualification pour ce poste. La mobilité permanente et temporaire est régie par la loi.</p>
<p>Statistiques</p>	<p>Aucune information concernant les effectifs des hauts fonctionnaires en Bulgarie n'est disponible. Des informations peuvent être fournies sur les postes d'encadrement, dont les hauts fonctionnaires font partie ; mais ils ne sont pas les seuls car les postes d'encadrement comprennent également les chefs de service, les chefs d'unité, etc.</p> <p>En 2007, 8 350 personnes occupaient des postes d'encadrement relevant de la Loi sur les fonctionnaires et 2 801 personnes occupaient des postes d'encadrement relevant du Code du</p>

	<p>travail.</p> <p>En 2007, 8 350 personnes (4 980 femmes et 3 550 hommes) occupaient un poste d'encadrement relevant de la Loi sur les fonctionnaires et 2 801 personnes (977 femmes et 1 824 hommes) occupaient un poste d'encadrement relevant du Code du travail.</p> <p>Le pourcentage global de femmes parmi les fonctionnaires s'élève à 60,68 %. Le pourcentage de femmes occupant des fonctions d'encadrement est de 52,57 %.</p> <p>(Source : Rapport sur le statut de l'administration de l'État en 2007).</p>
--	---

Fiche descriptive : République tchèque

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>En République tchèque, il n'existe pas de statut différencié ni de conditions spéciales applicables aux hauts fonctionnaires.</p> <p>Les relations de travail des fonctionnaires des unités territoriales autonomes sont régies par le Code du travail et par une réglementation spéciale : la loi n° 312/2002 Coll. sur les fonctionnaires des unités territoriales autonomes et sur l'amendement de certaines autres lois, qui réglemente l'emploi et la formation des agents de ces unités territoriales autonomes.</p> <p>La loi n° 218/2002 Coll. sur le service des fonctionnaires dans l'administration publique et sur le recrutement des fonctionnaires et des autres agents de la fonction publique, n'est pas encore en vigueur (jusqu'en 2012).</p> <table border="1" data-bbox="453 586 1337 913"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau</td> <td>Vice-ministre</td> <td>-</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau</td> <td>Directeur de section</td> <td>-</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau</td> <td>Directeur de service</td> <td>-</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4^{ème} niveau</td> <td>Chef d'unité</td> <td>-</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>5^{ème} niveau</td> <td>Agent</td> <td>-</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Vice-ministre	-	Oui	2 ^{ème} niveau	Directeur de section	-	Oui	3 ^{ème} niveau	Directeur de service	-	Non	4 ^{ème} niveau	Chef d'unité	-	Non	5 ^{ème} niveau	Agent	-	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1 ^{er} niveau	Vice-ministre	-	Oui																						
2 ^{ème} niveau	Directeur de section	-	Oui																						
3 ^{ème} niveau	Directeur de service	-	Non																						
4 ^{ème} niveau	Chef d'unité	-	Non																						
5 ^{ème} niveau	Agent	-	Non																						
<p>Recrutement</p>	<p>Il n'existe pas de procédure officielle ni de loi sur les modalités de recrutement des fonctionnaires. En principe, un entretien d'embauche est prévu. Tous les postes d'encadrement supérieur sont ouverts au recrutement externe.</p> <p>La loi n° 312/2002 Coll. sur les fonctionnaires des unités territoriales autonomes définit des règles claires concernant les procédures d'appel à candidatures et de recrutement des fonctionnaires.</p>																								
<p>Nomination</p>	<p>Les postes d'encadrement supérieur font l'objet d'une nomination politique. Le candidat doit être nommé par le ministre pour accéder à un poste d'encadrement de l'administration publique. Cela concerne les postes de chef d'unité, de directeur de service et de directeur de section.</p>																								
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>La gestion du personnel est décentralisée. Même si, depuis 2001, l'État est officiellement l'unique employeur des agents de la fonction publique, aucune capacité de gestion centralisée n'est actuellement opérationnelle.</p> <p>Chaque ministère ou autre organisme public agit de facto tel un employeur indépendant, disposant du pouvoir de recruter, de promouvoir et de licencier ses employés, conformément au code du travail et au règlement interne fixé indépendamment par chaque autorité administrative.</p>																								
<p>Évaluation</p>	<p>Aucune règle ni réglementation en vigueur ne régit l'évaluation des performances. Il n'existe donc pas de système d'évaluation uniforme en service, cependant, plusieurs organismes ont établi leurs propres descriptifs de postes, afin d'évaluer les performances des titulaires. Dans ces organismes, les évaluations sont censées servir de référence à l'attribution de primes de résultat. Mais, d'une manière générale, l'octroi de primes de résultat est soumis en grande partie à la liberté d'appréciation du responsable de l'institution ; ni les critères appliqués ni les montants ne sont communiqués.</p> <p>Les primes personnelles atteignent jusqu'à 20% du salaire de base en cas de résultats exceptionnels. Le montant de la prime de résultat exceptionnel peut atteindre 100% du salaire de base. Pour les « administrateurs » la prime aux cadres y est incluse.</p>																								
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>La formation est assurée et financée principalement par les différents ministères. Dans le contexte de professionnalisation des employés de l'administration publique, il a été proposé que les fonctionnaires démontrent leurs compétences générales et professionnelles au cours d'examens. Il s'agit, semble-t-il, d'un nouveau concept de formation des agents de l'administration publique.</p>																								

Rémunération	La lettre d'engagement comporte également une estimation du salaire. Le haut fonctionnaire perçoit un salaire de base correspondant à sa fonction d'encadrement, auquel s'ajoute une prime correspondant au nombre de subordonnés qu'il encadre (équipe de direction). Les cadres reçoivent également une prime personnelle. Ces trois éléments constituent la rémunération finale du cadre.
Politique de la diversité	Il existe une politique spéciale d'égalité entre les femmes et les hommes ; aucun objectif n'est fixé pour cette catégorie.
Équilibre travail – vie personnelle	Selon le code du travail, la durée obligatoire du travail est de 40 heures par semaine, hors pauses.
Mobilité	Actuellement, la mobilité est rare. Elle n'est pas utilisée comme un outil pour renforcer les compétences et les connaissances des fonctionnaires, autrement dit leur professionnalisme, y compris au sein d'une même institution. Les transferts ne peuvent être effectués sans l'accord du salarié et les détachements sont rarement utilisés, même si un reclassement est envisageable avec son accord.
Statistiques	L'administration publique de la République tchèque compte près de 148 000 fonctionnaires. L'administration centrale emploie 94 000 fonctionnaires et 54 000 sont au service des unités territoriales autonomes.

Fiche descriptive : Danemark

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>Il n'existe pas de statut formel des hauts fonctionnaires au Danemark mais les postes les plus élevés bénéficient de conditions spéciales.</p> <table border="1" data-bbox="448 360 1422 692"> <thead> <tr> <th data-bbox="448 360 624 427">Niveau fonctionnel</th> <th data-bbox="624 360 986 427">Intitulé du poste</th> <th data-bbox="986 360 1230 461">Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th data-bbox="1230 360 1422 461">Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="448 461 624 495">1er niveau</td> <td data-bbox="624 461 986 495">Ministre des finances</td> <td data-bbox="986 461 1230 495">Non</td> <td data-bbox="1230 461 1422 495">Oui</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 495 624 528">2ème niveau</td> <td data-bbox="624 495 986 528">Secrétaire général</td> <td data-bbox="986 495 1230 528">Oui</td> <td data-bbox="1230 495 1422 528">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 528 624 562">3ème niveau</td> <td data-bbox="624 528 986 562">Chef de service</td> <td data-bbox="986 528 1230 562">Oui</td> <td data-bbox="1230 528 1422 562">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 562 624 595">4ème niveau</td> <td data-bbox="624 562 986 595">Chef de division</td> <td data-bbox="986 562 1230 595">Oui</td> <td data-bbox="1230 562 1422 595">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 595 624 629">5ème niveau</td> <td data-bbox="624 595 986 629">Chef de section/conseiller</td> <td data-bbox="986 595 1230 629">Non</td> <td data-bbox="1230 595 1422 629">Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Ministre des finances	Non	Oui	2ème niveau	Secrétaire général	Oui	Non	3ème niveau	Chef de service	Oui	Non	4ème niveau	Chef de division	Oui	Non	5ème niveau	Chef de section/conseiller	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1er niveau	Ministre des finances	Non	Oui																						
2ème niveau	Secrétaire général	Oui	Non																						
3ème niveau	Chef de service	Oui	Non																						
4ème niveau	Chef de division	Oui	Non																						
5ème niveau	Chef de section/conseiller	Non	Non																						
<p>Recrutement</p>	<p>L'ensemble du recrutement s'effectue en fonction des postes vacants. Tous les postes sont publiés sur Internet. L'emploi dans le secteur public danois repose sur le principe de la publication des avis de postes vacants. Cela garantit la possibilité pour chacun de postuler à un emploi. L'autorité chargée des emplois de la fonction publique a défini des règles de publication des postes vacants. Ces règles prévoient une obligation de publication ainsi que les conditions de cette publication.</p> <p>Les postes sont attribués aux candidats les plus qualifiés. Les candidats qui sont déjà employés par l'administration centrale ne bénéficient pas d'un droit de priorité sur les postes vacants.</p> <p>Le système danois repose essentiellement sur une politique de « recrutement ouvert », c'est-à-dire sur une évaluation spécifique de l'expérience professionnelle et personnelle. Il existe donc peu de règles fixant les conditions spécifiques de formation, de diplômes et d'expérience, etc. d'un emploi en début ou en cours de carrière. L'autorité chargée de l'emploi est, en grande partie, libre de son choix. Les entretiens constituent le mode de sélection le plus courant. Le recrutement des hauts fonctionnaires s'effectue plus souvent à l'aide d'examens et de consultants externes.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 30 et 40 ans.</p>																								
<p>Nomination</p>	<p>Le personnel d'encadrement supérieur est nommé par le service de gestion des ressources humaines de la Reine, sur recommandation d'un comité exécutif spécial. Les personnels d'encadrement supérieur sont généralement affectés à un poste pour une durée fixe de trois à six ans. Une reconduction est possible pour trois ans supplémentaires au maximum.</p> <p>Les contrats à durée déterminée comprennent normalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un accord sur un poste à l'issue de la durée déterminée ; • une prime pendant la durée déterminée (25 pour cent maximum du salaire du poste à durée déterminée) ; • une prime à l'issue de la durée effectuée. 																								
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Les secrétaires généraux sont responsables des directeurs d'agences ; les secrétaires généraux dépendent, en principe, de leur ministre même si le secrétaire général du cabinet du Premier ministre dirige l'ensemble des secrétaires généraux et participe, par exemple, à leur recrutement.</p> <p>En août 2007, le gouvernement a présenté sa stratégie pour une nouvelle réforme du secteur public, visant à améliorer sa qualité (« Quality Reform »), avec 180 initiatives spécifiques. Le gouvernement danois a décidé de créer deux centres de services communs, qui assureront un certain nombre de tâches administratives pour les ministres. Un centre de services communs sera responsable des finances, des salaires et des voyages. Le second sera chargé du service informatique. L'objectif global est de créer une administration optimisée et efficace.</p>																								
<p>Évaluation</p>	<p>Le recrutement et les promotions à des postes élevés s'effectuent essentiellement en fonction de critères associant l'ancienneté, la durée de service et les qualifications (compétences professionnelles privilégiées par rapport aux compétences d'encadrement) en fonction du mérite (qualification + expérience à un poste spécifique). Ce système introduit la notion de fidélité dans l'administration mais présente l'inconvénient de ne pas faciliter la mobilité dans la haute fonction</p>																								

	publique, de déstructurer le statut de haut fonctionnaire à certains postes et de ne pas privilégier les critères de qualification par rapport au critère d'ancienneté. L'évaluation des performances des hauts fonctionnaires a lieu chaque année. L'évaluation des hauts fonctionnaires est assurée par le supérieur hiérarchique immédiat.
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	La nouvelle réforme sur la qualité du service met en exergue l'aptitude à diriger car des dirigeants efficaces sont indispensables à la mise en œuvre réussie des changements entrepris dans le secteur public et, à l'heure actuelle, la grande majorité des cadres de l'administration ne disposent pas d'une formation formelle à l'encadrement et à la gestion. Par conséquent, le gouvernement a décidé, avec les organisations de salariés, d'améliorer la formation complémentaire des personnels d'encadrement du secteur public et a pris plusieurs initiatives de formation à l'encadrement destinées aux hauts fonctionnaires.
Rémunération	Ces dernières années, on a tenté de mettre en place une organisation plus décentralisée et individualisée des salaires des hauts fonctionnaires, en fonction des performances des individus. Outre leur salaire, les hauts fonctionnaires bénéficient de programmes de retraite et de différents systèmes de primes, tels que les primes d'encadrement supérieur, les primes individuelles, les fonds réservés aux cadres supérieurs, etc.
Politique de la diversité	En ce qui concerne les femmes, l'autorité chargée de l'emploi dans le secteur public a mis au point un projet pour qu'un plus grand nombre d'entre elles occupe des postes de direction dans les organismes publics. La réalisation de cet objectif doit passer par un réseau de soutien, des outils d'accompagnement et des « listes de membres » parmi les femmes occupant actuellement des postes d'encadrement et faisant preuve de talents de gestion.
Équilibre travail – vie personnel	<p><u>Heures supplémentaires</u></p> <p>Dans la pratique, les heures de travail des hauts fonctionnaires dépassent très souvent 37 heures à plein temps. Les surcharges de travail sont considérables. Les hauts fonctionnaires ne sont pas autorisés à percevoir une rémunération des heures supplémentaires mais ils peuvent bénéficier d'un versement exceptionnel à la suite d'un travail difficile, d'un effort particulier, etc. Ils peuvent également bénéficier d'une rémunération basée sur les résultats lorsque des objectifs spécifiques ont été atteints.</p> <p><u>Emploi à temps partiel, télétravail et aménagement du temps de travail</u></p> <p>Les hauts fonctionnaires ont la possibilité de demander à leur employeur de travailler à temps partiel. L'emploi à temps partiel des hauts fonctionnaires reste peu répandu. Le travail à domicile (télétravail) et l'aménagement du temps de travail ne sont pas possibles pour les hauts fonctionnaires.</p> <p><u>Congé de maternité/paternité</u></p> <p>Les femmes peuvent bénéficier d'un congé de maternité rémunéré commençant six semaines avant la naissance de l'enfant. Par ailleurs, la mère a droit à un congé rémunéré de 14 semaines après la naissance de l'enfant et le père peut bénéficier de deux semaines de congé rémunérées pendant la même période. (cela concerne également les couples déclarés qui vivent ensemble depuis deux ans et demi).</p> <p>La convention collective de 2009 a modifié les réglementations du congé de maternité et de paternité. À l'issue de la quatorzième semaine, les nouvelles réglementations applicables autorisent un congé de maternité de 6 semaines et un congé de paternité spécifique de 6 semaines. Par ailleurs, un autre congé de six semaines peut être pris au titre de congé de maternité ou de paternité ou réparti entre les parents. Ces nouvelles réglementations augmentent la durée du congé de paternité de deux à six semaines et le total de 12 à 18 semaines si les deux parents sont fonctionnaires. Si un seul parent est fonctionnaire, il/elle peut prendre 12 semaines de congé.</p>
Mobilité	Il n'existe pas de système de mobilité formel entre les ministères. Mais le recours à des emplois à durée déterminée encourage la mobilité et la flexibilité.
Statistiques	On dénombre 4 057 hauts fonctionnaires au Danemark (2006). En 2006, la proportion de femmes et d'hommes était la suivante : Hommes : 3 200 ; Femmes : 851

Fiche descriptive : Allemagne

Statut et postes des hauts fonctionnaires	<p><i>Les informations ci-après ne concernent que le gouvernement fédéral et l'administration fédérale. Il n'existe pas de statut formel du service de la haute fonction publique en Allemagne mais les postes les plus élevés bénéficient de conditions particulières.</i></p> <table border="1" data-bbox="539 398 1391 954"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau</td> <td>Secrétaire d'état</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau</td> <td>Directeur général</td> <td>Oui</td> <td>En principe oui</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau</td> <td>Directeur général adjoint</td> <td>Oui</td> <td>En principe non</td> </tr> <tr> <td>4^{ème} niveau</td> <td>Chef de division</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>5^{ème} niveau</td> <td>Responsable géographique</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>6^{ème} niveau</td> <td>Responsable géographique adjoint</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>7^{ème} niveau</td> <td>Employé de bureau</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>8^{ème} niveau</td> <td>Huissier</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Secrétaire d'état	Oui	Oui	2 ^{ème} niveau	Directeur général	Oui	En principe oui	3 ^{ème} niveau	Directeur général adjoint	Oui	En principe non	4 ^{ème} niveau	Chef de division	Oui	Non	5 ^{ème} niveau	Responsable géographique	Non	Non	6 ^{ème} niveau	Responsable géographique adjoint	Non	Non	7 ^{ème} niveau	Employé de bureau	Non	Non	8 ^{ème} niveau	Huissier	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																																		
1 ^{er} niveau	Secrétaire d'état	Oui	Oui																																		
2 ^{ème} niveau	Directeur général	Oui	En principe oui																																		
3 ^{ème} niveau	Directeur général adjoint	Oui	En principe non																																		
4 ^{ème} niveau	Chef de division	Oui	Non																																		
5 ^{ème} niveau	Responsable géographique	Non	Non																																		
6 ^{ème} niveau	Responsable géographique adjoint	Non	Non																																		
7 ^{ème} niveau	Employé de bureau	Non	Non																																		
8 ^{ème} niveau	Huissier	Non	Non																																		
Recrutement	<p>Les hauts fonctionnaires sont recrutés dans le cadre de leur évolution de carrière dans le service public. Pour accéder à des postes de hauts fonctionnaires (à partir de « chef de division »), par le biais d'une évolution de carrière, il faut obtenir régulièrement de très bons résultats professionnels, attestés par d'excellentes évaluations de performances au fil des années. L'annonce des postes de hauts fonctionnaires est traitée différemment selon les ministères : certains ministères font des annonces de vacance de poste de haut fonctionnaire (chefs de division, directeur général adjoint) par voie interne. Le recrutement aux postes de la haute fonction publique (notamment secrétaire d'état) s'effectue habituellement selon des critères politiques.</p> <p>En Allemagne, une carrière pouvant mener à un poste de haut fonctionnaire commence en principe par les procédures de recrutement générales de la 1^{ère} catégorie de la « haute fonction publique ». La loi précise les profils susceptibles, en principe, d'être recrutés aux postes de hauts fonctionnaires, les niveaux et les conditions ; elle laisse cependant un large pouvoir d'appréciation aux différents ministères en matière d'organisation de la procédure de recrutement et d'évaluation des principales qualifications des candidats.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 40 et 50 ans.</p>																																				
Nomination	<p>La nomination des hauts fonctionnaires est décidée par le cabinet fédéral, sur proposition du ministre du ministère de tutelle (pouvoir décentralisé). L'Allemagne nomme ses fonctionnaires pour une durée indéterminée afin de disposer d'un corps de fonctionnaires stable et homogène. Il est cependant possible de mettre un terme au mandat d'un haut fonctionnaire (DG) sans invoquer de motif (« départ anticipé »). La nomination et la révocation des hauts fonctionnaires (secrétaire d'état) s'effectuent selon des critères politiques. Par ailleurs, les hauts fonctionnaires nommés à des postes plus élevés (directeur général adjoint, président d'agences/d'organismes fédéraux, etc., à l'exception de secrétaire d'état) doivent effectuer une période probatoire d'une durée habituelle de deux ans, qui a pour but de vérifier et d'améliorer leurs capacités de gestion et d'encadrement.</p> <p>La nomination est effective lors de la remise du certificat de nomination au fonctionnaire.</p>																																				
Autorité de tutelle	<p>Au quotidien, l'autorité est assurée indépendamment par chaque ministère. Le supérieur direct d'un haut fonctionnaire dépend du poste concerné : au ministère, le secrétaire d'état est le supérieur direct du directeur général, le DG est le supérieur direct du DG adjoint, etc. Le système hiérarchique s'applique à tous les organes administratifs.</p>																																				

<p>Évaluation</p>	<p>Les ministères fédéraux ont établi différentes réglementations et procédures d'évaluation des performances qui observent cependant des principes communs précisés dans l'ordonnance sur les carrières en Allemagne. La plupart des directives/règles d'évaluation prévoient deux catégories de critères : des critères de performance (portant sur la période d'évaluation) et des critères de capacité (portant sur le potentiel d'évolution).</p> <p>Les évaluations de performances sont préparées régulièrement tous les deux à trois ans. En ce qui concerne les postes moins élevés de la haute fonction publique, les évaluations de performances sont effectuées conformément aux règlements généraux. Les postes de hauts fonctionnaires les plus élevés (directeur général adjoint et au-dessus) sont dispensés des évaluations régulières.</p>
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>Les programmes de formation à l'encadrement de l'Académie fédérale sont mis à jour et améliorés régulièrement. Cette formation met l'accent sur l'évolution de l'encadrement moderne, qui repose de plus en plus sur les aptitudes de gestion. L'Académie fédérale propose des cours de formation complets sur tous les aspects relatifs à l'encadrement, destinés aux cadres désireux de se perfectionner.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Dans le secteur de l'administration générale, notamment l'administration fédérale, il existe deux systèmes de rémunération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le système A (A1 – A16) concerne l'immense majorité des fonctionnaires allemands. Les fonctionnaires des grades A1 à A16 perçoivent des salaires qui progressent selon un barème. • Le système B (B1 – B11) concerne les postes de hauts fonctionnaires. Les fonctionnaires de catégorie B ont des salaires fixes. <p>Le salaire de base est complété d'une indemnité familiale ainsi que d'indemnités spécifiques. Les indemnités spéciales d'expatriation ne concernent que les affectations à l'étranger. Par ailleurs, les fonctionnaires perçoivent des rémunérations spéciales annuelles et des indemnités de formation du capital.</p> <p>Pour récompenser des performances exceptionnelles, des éléments de rémunération fondés sur la performance ont été introduits en 1997 et complétés en 2002 : prime de motivation (augmentation au mérite), prime de performance (versement unique) et indemnités de performance (versées régulièrement sur une durée de 12 mois). Toutefois, ces éléments de rémunération fondés sur la performance ne sont pas prévus pour les postes de la haute fonction publique.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>L'Allemagne dispose d'instruments légaux et institutionnels efficaces pour garantir l'égalité de traitement des hommes et des femmes et pour respecter la diversité. La Loi sur l'égalité entre les hommes et les femmes du 30.11.2001 vise à mettre en œuvre l'égalité dans tous les secteurs du service public. Elle prévoit l'obligation de désigner un commissaire chargé de la condition féminine dont la mission est de promouvoir et de contrôler l'application de la loi.</p> <p>La loi prévoit, entre autres, que les femmes qui disposent des mêmes compétences, qualifications et aptitudes que les hommes puissent bénéficier d'un régime de faveur dans les domaines où elles sont sous-représentées. Cela concerne la formation, le recrutement, l'emploi et la promotion.</p> <p>Par ailleurs, elle fixe des règles favorisant l'équilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle des hommes et des femmes. Par conséquent, les employés ayant des obligations familiales sont autorisés à travailler à temps partiel ou à bénéficier de congés spéciaux. Les employés à temps partiel qui souhaitent retravailler à temps complet et les employés en congé qui souhaitent reprendre leur travail doivent bénéficier d'un traitement préférentiel dans l'affectation des postes vacants.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnel</p>	<p><u>Temps de travail</u></p> <p>La semaine de travail normale des fonctionnaires en Allemagne est de 41 heures. Les fonctionnaires qui ont des enfants de moins de 12 ans (ou d'autres proches nécessitant des soins) peuvent choisir une semaine de 40 heures sans diminution de salaire.</p>

	<p><u>Aménagement du temps de travail</u> Il est possible de contourner les plages horaires fixes et d'autoriser un contingent souple de 24 jours par an. Les hauts fonctionnaires ont droit, en principe, à l'aménagement du temps de travail. Il existe cependant des règlements différents selon les ministères. Dans de nombreux cas, les postes de hauts fonctionnaires (à partir de directeur général adjoint) ne peuvent bénéficier de tels aménagements, aux termes de l'accord entre l'employeur et les représentants du personnel.</p> <p><u>Télétravail</u> Le télétravail prend de plus en plus d'importance. Aux termes des conventions générales entre l'employeur et les représentants du personnel, les fonctionnaires et les employés du service public peuvent conclure des accords individuels de télétravail avec leur employeur, à condition que ce mode de travail leur permette d'assumer les obligations liées à leur fonction. Pour préserver l'intégration et la reconnaissance d'un employé dans l'organisme concerné, les accords de télétravail impliquent généralement une alternance du lieu de travail entre le domicile et le bureau.</p> <p><u>Travail à temps partiel</u> La loi sur le travail à temps partiel et l'emploi à durée limitée autorise les fonctionnaires à travailler à temps partiel, sur la base d'un accord entre les employeurs et les employés. L'employeur ne peut rejeter la demande de travail à temps partiel de l'employé que pour des motifs de fonctionnement. En ce qui concerne les hauts fonctionnaires, le travail à temps partiel est possible en principe, mais dans la pratique il est rare à ce niveau. Les postes de la haute fonction publique les plus élevés (à partir de directeur général adjoint) sont pratiquement exclus de cette possibilité.</p> <p><u>Congé parental</u> Tous les employés du service public ont droit à un congé parental. Ce droit existe jusqu'à la fin de la troisième année de l'enfant ; un congé parental d'une durée maximale de 12 mois peut être pris à une date ultérieure. Pendant la durée du congé parental, les employés ont la possibilité de travailler à temps partiel jusqu'à 30 heures par semaine.</p>														
<p>Mobilité</p>	<p>Il n'existe pas de programme de mobilité spécifique mais un certain nombre de dispositions en vigueur (à travail égal, rémunération égale, par exemple) facilitent la mobilité. Pour des raisons de fonctionnement, ou à sa demande, le fonctionnaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • peut être affecté, de façon temporaire ou définitive, à un autre poste dépendant de la même direction, • peut être détaché temporairement auprès d'une autre direction, sous la responsabilité de son employeur ou d'un autre employeur (par exemple, de l'État fédéral vers un Land ou un organisme européen/international), ou • peut être transféré définitivement vers une autre direction sous la responsabilité de son employeur ou d'un autre employeur. 														
<p>Statistiques</p>	<p>Toutes les données concernent le gouvernement fédéral et l'administration, les fonctionnaires et les employés du service public (30.06.2007). <u>Nombre de hauts fonctionnaires (30.06.2007) :</u> (grille de salaires B) – 2 956</p> <p><u>Effectif de fonctionnaires à chaque niveau fonctionnel :</u></p> <table border="0"> <tr><td>• Catégorie supérieure</td><td>25 486</td></tr> <tr><td>• Catégorie moyenne supérieure</td><td>69.687</td></tr> <tr><td>• Catégorie moyenne</td><td>147 538</td></tr> <tr><td>• Catégorie ordinaire</td><td>30 963</td></tr> <tr><td>• Autres</td><td>15 738</td></tr> <tr><td>• Total</td><td>289 412</td></tr> <tr><td>• Total</td><td>305 059</td></tr> </table> <p><u>Nombre d'hommes et de femmes occupant des postes de hauts fonctionnaires (2007) :</u> Hauts fonctionnaires (catégorie B), au 30.06.2007 : Hommes : 2 526 Femmes : 430 (14, 5 %)</p>	• Catégorie supérieure	25 486	• Catégorie moyenne supérieure	69.687	• Catégorie moyenne	147 538	• Catégorie ordinaire	30 963	• Autres	15 738	• Total	289 412	• Total	305 059
• Catégorie supérieure	25 486														
• Catégorie moyenne supérieure	69.687														
• Catégorie moyenne	147 538														
• Catégorie ordinaire	30 963														
• Autres	15 738														
• Total	289 412														
• Total	305 059														

Fiche descriptive : Estonie

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>En Estonie, la haute fonction publique n'est pas définie par la loi sur le service public mais certaines conditions spéciales s'y appliquent.</p> <table border="1" data-bbox="453 360 1283 770"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau</td> <td>Secrétaire général des ministères</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau</td> <td>Secrétaire général adjoint des ministères</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau</td> <td>Directeur général des agences et de l'inspection générale</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>4^{ème} niveau</td> <td>Préfets</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Secrétaire général des ministères	-	-	2 ^{ème} niveau	Secrétaire général adjoint des ministères	-	-	3 ^{ème} niveau	Directeur général des agences et de l'inspection générale	-	-	4 ^{ème} niveau	Préfets	-	-
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																		
1 ^{er} niveau	Secrétaire général des ministères	-	-																		
2 ^{ème} niveau	Secrétaire général adjoint des ministères	-	-																		
3 ^{ème} niveau	Directeur général des agences et de l'inspection générale	-	-																		
4 ^{ème} niveau	Préfets	-	-																		
<p>Recrutement</p>	<p>Le service public estonien est un système ouvert, fondé sur le poste. Les candidats disposant des aptitudes et des compétences adéquates peuvent intégrer le système à tout niveau, y compris au plus haut. La loi exige que le recrutement aux postes de hauts fonctionnaires s'effectue par une procédure de candidature ouverte au public.</p> <p>Lorsqu'un poste de <u>secrétaire général adjoint des ministères</u> ou de <u>directeur général des agences et de l'inspection générale</u> est vacant ou doit être libéré, le conseiller en gestion de la chancellerie d'État, assisté du directeur du personnel, examine ou rassemble les conditions du poste concerné ; ils définissent les méthodes de recrutement et de sélection les mieux adaptées ainsi que les personnes habilitées à sélectionner. Les conditions et méthodes de sélection sont présentées au comité de concours et d'évaluation de la chancellerie d'État, qui recrute les hauts fonctionnaires. La chancellerie d'État annonce ensuite l'ouverture de la sélection pour l'attribution d'un poste vacant. L'évaluation des candidats est assurée par le comité de concours et d'évaluation des hauts fonctionnaires. Le consultant en gestion vérifie que les compétences des candidats sont examinées lors de la procédure de recrutement des hauts fonctionnaires.</p> <p>Le comité de concours et d'évaluation ne participe pas au recrutement des <u>secrétaires généraux</u> et des <u>préfets</u>.</p>																				
<p>Nomination</p>	<p>D'après la loi sur le service public, les hauts fonctionnaires, à quelques exceptions près, doivent être nommés sur concours ouvert au public. En ce qui concerne les <u>secrétaires généraux adjoints</u> et les <u>directeurs généraux des agences et de l'inspection générale</u>, le comité de sélection et d'évaluation présente un ou plusieurs candidats à un poste ou refuse de présenter un candidat. Les candidats présentés à un poste doivent remettre une demande à une personne investie du pouvoir de nomination. Celle-ci nomme l'un des candidats présentés à un poste par le comité de concours et d'évaluation.</p>																				
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>La gestion des ressources humaines est décentralisée. Chaque ministère et agence exécutive est responsable du recrutement, de l'évaluation et de l'évolution de ses fonctionnaires, en respectant le cadre légal et les lignes directrices fixées au niveau central. Les hauts fonctionnaires (les secrétaires généraux adjoints des ministères, les directeurs généraux des agences exécutives, les chefs de service des ministères) font l'objet de quelques exceptions mineures : les candidats à sélectionner ou à promouvoir à l'un de ces postes sont évalués par le comité de sélection des hauts fonctionnaires de la chancellerie d'État.</p> <p>Le supérieur immédiat des hauts fonctionnaires est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le ministre, pour le directeur général adjoint, le directeur général et les gouverneurs de comtés ; • le chancelier, pour le secrétaire général adjoint. 																				
<p>Évaluation</p>	<p>Les personnels d'encadrement ont chaque année un entretien sur leur évolution. La participation à l'évaluation des compétences est facultative pour les personnels d'encadrement et les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des entretiens.</p>																				

	<p>À partir des résultats de l'évaluation de ses compétences, le haut fonctionnaire nommé prépare, avec son supérieur, son profil d'évolution pour la période d'évaluation suivante.</p> <p>Le profil de compétences des hauts fonctionnaires comprend :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. une auto-évaluation du cadre supérieur, 2. une évaluation de son supérieur direct, 3. une évaluation et des commentaires sommaires de ses subordonnés et collègues.
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>Des <u>activités de développement</u> ont été créées pour aider les personnels d'encadrement à comprendre et résoudre les enjeux auxquels l'Estonie est confrontée. Elles sont proposées à différents niveaux :</p> <p>- <u>Activités de suivi personnalisé</u> – Un tuteur ou un consultant en gestion peut aider le haut fonctionnaire à s'adapter à son nouveau poste, à mettre en œuvre les changements et à développer ses compétences d'encadrement. Un tuteur est un cadre supérieur disposant d'une expérience de la gestion dans le secteur public ou privé. Les consultants en gestion en Estonie et dans d'autres pays sont employés en tant que consultant en gestion.</p> <p>- <u>Programmes multi-niveaux d'aptitude à diriger</u> – Leur ambition est de soutenir la mise en œuvre de l'action gouvernementale en développant les compétences des personnels d'encadrement, en renforçant leurs capacités et en favorisant la coopération.</p> <p><u>Ateliers</u></p> <p>Des séminaires de courte durée sur des sujets importants ou thématiques, organisés par des spécialistes dans leur domaine, offrent l'opportunité aux participants d'échanger leur expérience et de se familiariser avec les bonnes pratiques, d'acquérir de nouvelles connaissances, de discuter de problèmes dans leur travail au quotidien, de recueillir les commentaires de leurs collègues, de développer des liens de collaboration et de diminuer le stress lié au travail.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Il n'existe pas de système de rémunération spécifique aux hauts fonctionnaires uniquement. Un seul barème de rémunération s'applique à l'ensemble des postes à tous les niveaux, mais dans la pratique la rémunération finale repose sur un accord mutuel entre le haut fonctionnaire et son supérieur.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>L'observation de la catégorie des hauts fonctionnaires permet de conclure qu'environ 25 % d'entre eux sont des femmes. Parmi les plus hautes fonctions non politiques (secrétaires généraux), 4 fonctionnaires sur 11 sont des femmes. Il n'existe pas de politique spécifique de la diversité pour la fonction publique en général ou la haute fonction publique.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p><u>Congé de maternité/paternité</u></p> <p>En cas de congé de maternité/paternité, les hauts fonctionnaires bénéficient des mêmes droits que les autres fonctionnaires.</p> <p><u>Congé de grossesse et de maternité</u> – Une femme peut bénéficier d'un congé de grossesse de 70 jours calendaires avant la naissance et d'un congé de maternité de 56 jours calendaires après la naissance. En cas de naissances multiples ou de complications à l'accouchement, un congé de maternité de 70 jours est accordé. Les pères ont droit à 10 jours ouvrables de congé payé.</p> <p><u>Congé parental</u> – Les mères ou les pères peuvent bénéficier d'un congé parental à leur demande avant les trois ans de l'enfant. Pendant la durée du congé parental, le contrat de travail est suspendu et l'employé perçoit une allocation de garde d'enfants couvrant cette durée. Conformément à la loi sur les prestations parentales, le parent qui reste à la maison avec son enfant maintient son revenu pendant une année et demie maximum (cela s'applique également lorsque la mère reste à la maison pendant la moitié du temps puis inverse avec le père).</p> <p><u>Heures supplémentaires</u></p> <p>Il n'existe pas de statistiques concernant les heures supplémentaires des hauts fonctionnaires. À l'échelle nationale, la norme générale de durée du travail des fonctionnaires est de huit heures par jour et de quarante heures par semaine. Dans la pratique, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.</p>

	<p><u>Aménagement du temps de travail, télétravail, travail à temps partiel</u> Le télétravail, le travail à temps partiel et l'aménagement du temps de travail des hauts fonctionnaires dépendent d'une agence mais sont généralement possibles sur accord du supérieur direct.</p>
Mobilité	<p>Aucun programme de mobilité spécifique n'a été mis en place pour l'instant à l'attention des postes les plus élevés. À l'heure actuelle, l'Estonie s'efforce de défendre cette idée au cas par cas. Certaines propositions ont été faites récemment pour renforcer la mobilité mais il est prématuré de parler de l'approche développée.</p> <p>Il existe une mobilité importante entre les différents secteurs (en 2005, par exemple, 31 % des personnels recrutés dans le service public provenaient d'entreprises privées).</p>
Statistiques	<p>L'Estonie compte 100 hauts fonctionnaires (année 2007). Les effectifs du personnel d'encadrement de la fonction publique (y compris la haute fonction publique) s'élevaient en 2003 à 4 125 personnes.</p> <p>Il n'existe pas de statistiques concernant la répartition des hauts fonctionnaires par sexe. En ce qui concerne la catégorie de la haute fonction publique, la proportion d'hommes et de femmes est la suivante : 44,9 % d'hommes et 55,1 % de femmes (2007).</p> <p><u>Nombre de hauts fonctionnaires par niveau fonctionnel (2008) :</u> 1^{er} niveau : Secrétaire général des ministères – 11 2^{ème} niveau : Secrétaire général adjoint des ministères – 43 3^{ème} niveau : Directeur général des agences et des inspections générales – 31 4^{ème} niveau : Préfets – 15</p>

Fiche descriptive : Irlande

Statut et postes des hauts fonctionnaires	<p>En Irlande, il n'existe pas de groupe de hauts fonctionnaires formellement défini, mais les postes de haut niveau bénéficient de certaines conditions spéciales.</p> <table border="1" data-bbox="523 360 1398 801"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er niveau</td> <td>Secrétaire général</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>2ème niveau</td> <td>Secrétaire adjoint</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>3ème niveau</td> <td>Administrateur principal</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4ème niveau</td> <td>Administrateur adjoint</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>5ème niveau</td> <td>Intendant administratif</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Secrétaire général	Oui	Non	2ème niveau	Secrétaire adjoint	Oui	Non	3ème niveau	Administrateur principal	Non	Non	4ème niveau	Administrateur adjoint	Non	Non	5ème niveau	Intendant administratif	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1er niveau	Secrétaire général	Oui	Non																						
2ème niveau	Secrétaire adjoint	Oui	Non																						
3ème niveau	Administrateur principal	Non	Non																						
4ème niveau	Administrateur adjoint	Non	Non																						
5ème niveau	Intendant administratif	Non	Non																						
Recrutement	<p>En général, la fonction publique applique un système basé sur la carrière. Le recrutement de la fonction publique se fait par voie de concours ouvert, mais la promotion, selon les circonstances, peut être réservée au personnel du service à l'origine du recrutement ou ouverte à tous les fonctionnaires par voie de concours interservices. Le recrutement ouvert a été mis en place pour certains grades qui étaient auparavant pourvus par le biais de la promotion au sein de la fonction publique. Les postes au plus haut niveau font souvent l'objet d'une publicité ouverte.</p> <p>Le Service public des nominations (PAS) (agissant en tant que service de recrutement) prend en charge les examens de concours pour la plupart des postes de la fonction publique ainsi que pour les hauts fonctionnaires du secteur public local. La procédure de concours dans la fonction publique est contrôlée par la Commission des nominations du service public.</p> <p>Le Comité de nomination des hauts fonctionnaires (TLAC) supervise le recrutement des hauts fonctionnaires. Sous réserve de certaines exceptions, le TLAC gère tous les postes à partir du secrétaire adjoint ou les postes de niveau équivalent dans la fonction publique. Le TLAC a autorité pour décider si les postes doivent être pourvus par voie de concours ouvert ou par voie de concours réservé aux fonctionnaires éligibles au sein de la fonction publique.</p>																								
Nomination	<p>Le gouvernement est l'autorité investie du pouvoir de nomination pour les postes au niveau du secrétaire général. Conformément à une décision du gouvernement, le TLAC recommande trois candidats au maximum, s'ils conviennent, pour les postes à ce niveau. Le gouvernement nomme le secrétaire général parmi les candidats recommandés.</p> <p>Dans le cas de postes de niveau inférieur à secrétaire général, par exemple les postes de secrétaire adjoint, le ministre compétent est l'autorité investie du pouvoir de nomination. Le TLAC recommande un seul candidat au ministre.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont nommés pour une durée indéterminée (secrétaires adjoints), ou pour une durée déterminée (inférieure à 7 ans) dans le cas des nominations de niveau secrétaire général.</p>																								
Autorité de tutelle	<p>Le cabinet du Premier ministre et le ministère des Finances sont appelés le « Centre ». Il existe des écarts considérables dans le fonctionnement des structures de gouvernance entre le Centre et les autres ministères, et entre les ministères et les organismes relevant de leur responsabilité. Le niveau de contrôle et de décentralisation du Centre varie également en fonction du domaine politique concerné.</p> <p>En 2005, la <i>loi (amendement) sur la réglementation de la fonction publique</i> a davantage soutenu l'approche d'une autorité décentralisée pour certaines décisions de gestion, proposée en premier lieu dans un rapport de 1996 du DBG intitulé <i>Delivering Better Government</i> (Améliorer les services de l'État). En ce qui concerne les nominations, les performances, la discipline et le licenciement des fonctionnaires, cette loi prévoit que chaque ministre est l'autorité compétente pour la gestion du personnel à partir du grade d'administrateur principal, et chaque secrétaire général est responsable du personnel relevant de l'administrateur principal.</p>																								

<p>Évaluation</p>	<p>Le système de gestion et de développement des performances (PMDS) a été introduit dans le cadre d'une stratégie générale intégrée de gestion des ressources humaines (HRM) visant à déléguer à chaque responsable hiérarchique l'autorité et la gestion de son personnel. Le PMDS est un processus descendant et s'applique à l'ensemble du personnel jusqu'au cadres supérieurs.</p> <p>Le comité pour les primes de performance (CPA) gère un système de primes liées aux performances pour les secrétaires adjoints de la fonction publique. Dans le cadre de ce système, l'ensemble des primes de performance pour les secrétaires adjoints s'élèvent à 10 % du salaire pour le groupe concerné. Avec ce plafonnement, les fonctionnaires peuvent recevoir des primes allant jusqu'à 20 % de leur salaire.</p>
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>Dans le cadre de la formation et du développement de carrière, les dispositions existantes relatives au renforcement des connaissances et au partage d'expériences aux niveaux de secrétaire général et de secrétaire adjoint comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la conférence annuelle des secrétaires généraux : elle offre l'occasion d'échanger des connaissances et des expériences sur les importantes évolutions de la politique publique ; ○ le programme MSc (gestion) du secteur public pour les secrétaires adjoints (et postes équivalents) : il aborde les besoins communs de développement des personnes ayant le grade de secrétaire adjoint dans la fonction publique et ce niveau de responsabilité plus généralement dans le service public. Ce programme est généralement organisé tous les deux ans par le Trinity College à Dublin en collaboration avec l'Irish Management Institute (Institut irlandais de gestion) ; ○ le réseau des secrétaires adjoints : il s'agit d'un forum destiné à l'échange d'informations, de points de vue et d'opinions sur la politique publique et les questions liées ; ○ la participation à des séminaires de haut niveau aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. <p>L'Irlande prête une attention particulière à la formation tout au long de la vie : 4 % de la masse salariale est réservé à la formation.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Le système de rémunération est composé de systèmes d'échelons et de barèmes de salaires déterminés au niveau central. Les salaires des responsables politiques et des hauts fonctionnaires sont examinés environ une fois tous les quatre ans par l'agence consultative d'examen des salaires élevés du secteur public. En général, ses recommandations sont approuvées par le gouvernement, principal décideur dans ce domaine, en plusieurs phases normalement. Les secrétaires généraux ne reçoivent qu'un salaire de base. Le poste de secrétaire général comprend trois variantes, chacune d'elles ayant un taux fixe différent pour le salaire de base. Des salaires de base sont également versés au grade de secrétaire adjoint et sont associés à une échelle de cinq points. Depuis 2002, une prime de performance annuelle variable peut être octroyée aux secrétaires adjoints en plus de leur salaire de base. Ces primes de performance peuvent atteindre 20 % du salaire de base maximum, dans la limite de 10 % de la masse salariale de l'ensemble du groupe.</p>
<p>Diversité</p>	<p>La fonction publique irlandaise gère de nombreuses politiques d'égalité des chances en matière de diversité, d'égalité des sexes, de handicap, de lutte contre le harcèlement, ainsi que des politiques de promotion de l'équilibre travail-vie personnelle. Ces politiques s'appliquent à <u>l'ensemble des fonctionnaires</u>.</p> <p>La politique de la diversité, introduite en juillet 2002, contraint la fonction publique à veiller à l'égalité des chances dans des domaines des ressources humaines clés tels que le recrutement, la promotion, la formation et l'évolution, les conditions de travail propices à la vie de famille et à l'équilibre travail-vie personnelle, etc.</p> <p><u>La politique sur l'égalité des sexes</u> (2001) stipule que la promotion de l'égalité des sexes au travail est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mise en avant par la définition d'objectifs stratégiques, au niveau des ministères, notamment d'objectifs d'égalité en faveur d'une représentation plus équilibrée entre les hommes et les femmes ; ○ réalisée par le biais de développement d'une culture organisationnelle qui soutient l'égalité des sexes et qui optimise le potentiel de tous les fonctionnaires ; ○ facilitée par des engagements en faveur de l'égalité dans les principaux domaines politiques de

	<p>la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, les stages et la mobilité, la formation et l'évolution du personnel, la promotion, les problèmes professionnels et familiaux, et les politiques de lutte contre le harcèlement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ encouragée par un programme d'action positive dans les principaux domaines politiques de gestion des ressources humaines.
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p>Si les dispositifs en matière de souplesse des conditions de travail et de préservation de la vie de famille sont accessibles à l'ensemble des fonctionnaires, une analyse plus avancée de ces dispositifs indiquerait probablement une faible participation au niveau du personnel d'encadrement supérieur.</p> <p><u>Aménagement du temps de travail</u> Des dispositions permettent au personnel de travailler pendant une plage horaire fixe définie avec la possibilité de moduler les horaires d'arrivée et de départ. Ces dispositions sont les mêmes pour tous les fonctionnaires en général. Toutefois, dans la pratique, ce dispositif ne s'applique pas aux hauts fonctionnaires.</p> <p><u>Partage du travail</u> Ce dispositif permet au personnel de bénéficier d'un régime horaire autre que le temps complet.</p> <p><u>Vacances scolaires</u> Le personnel peut prendre un congé sans solde de 8, 10 ou 13 semaines de juin à fin août. Les parents ont ainsi la possibilité d'aménager leurs horaires de travail en fonction des grandes vacances de leurs enfants. Pour en bénéficier, le salarié doit avoir un ou plusieurs enfants (de moins de 18 ans) ou tenir lieu de parent, ou s'occuper d'une personne handicapée qui a besoin de soins réguliers ou permanents.</p> <p><u>Congé sabbatique</u> Un congé sabbatique est une période de congé sans solde allant de six mois à cinq ans. Un salarié peut prendre deux congés sabbatiques au cours de sa carrière. Le congé sabbatique peut être accordé pour s'occuper d'un enfant, pour des raisons familiales, à des fins d'éducation et pour voyager à l'étranger.</p> <p><u>Congé de paternité</u> Un congé spécial de trois jours rémunéré est accordé au père d'un enfant né le 1^{er} janvier 2000 ou ultérieurement.</p> <p><u>Loi (amendement) sur la protection de la maternité, 2004</u> Depuis le 1^{er} mars 2007, le personnel a le droit de prendre 26 semaines de congé de maternité payé et 16 semaines de congé de maternité sans solde.</p> <p>À l'exception de l'aménagement du temps de travail, ces dispositions s'appliquent à tous les fonctionnaires quel que soit leur grade/niveau. Aucune donnée n'est disponible concernant les heures supplémentaires des hauts fonctionnaires. Les heures supplémentaires ne font pas l'objet d'une rémunération supplémentaire.</p>
<p>Mobilité</p>	<p>Presque tous les fonctionnaires effectuent la totalité de leur carrière au sein de la fonction publique. Actuellement, il existe peu de possibilités de mobilité hors de la fonction publique centrale. Le rapport publié récemment par la task force gouvernementale sur le service public a recommandé l'instauration d'une mobilité accrue de la haute fonction publique au sein du service public.</p>
<p>Statistiques</p>	<p>En juin 2008 : 53 hauts fonctionnaires sont des femmes (18 %) ; 238 hauts fonctionnaires sont des hommes, sur un total de 291 hauts fonctionnaires.</p> <p><u>Pourcentage de femmes parmi les fonctionnaires en général et parmi les hauts fonctionnaires (fin 2007) :</u> 63 % du personnel de la fonction publique sont des femmes. 34 % des administrateurs adjoints sont des femmes.</p>

	24 % des administrateurs principaux sont des femmes. 17 % des secrétaires adjoints sont des femmes.
--	--

Fiche descriptive : Grèce

Statut et postes des hauts fonctionnaires	<p>Il n'existe pas de statut formel des hauts fonctionnaires en Grèce mais les postes les plus élevés bénéficient de conditions spéciales.</p> <table border="1" data-bbox="416 360 1278 734"> <thead> <tr> <th data-bbox="416 360 571 488">Niveau fonctionnel</th> <th data-bbox="571 360 940 488">Intitulé du poste</th> <th data-bbox="940 360 1126 488">Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th data-bbox="1126 360 1278 488">Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="416 488 571 539">1er niveau</td> <td data-bbox="571 488 940 539">Secrétaire général</td> <td data-bbox="940 488 1126 539">Non</td> <td data-bbox="1126 488 1278 539">Oui</td> </tr> <tr> <td data-bbox="416 539 571 607">2ème niveau</td> <td data-bbox="571 539 940 607">Directeur général adjoint</td> <td data-bbox="940 539 1126 607">Oui</td> <td data-bbox="1126 539 1278 607">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="416 607 571 674">3ème niveau</td> <td data-bbox="571 607 940 674">Directeur</td> <td data-bbox="940 607 1126 674">Oui</td> <td data-bbox="1126 607 1278 674">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="416 674 571 734">4ème niveau</td> <td data-bbox="571 674 940 734">Chef de section ou chef d'unité</td> <td data-bbox="940 674 1126 734">Oui</td> <td data-bbox="1126 674 1278 734">Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Secrétaire général	Non	Oui	2ème niveau	Directeur général adjoint	Oui	Non	3ème niveau	Directeur	Oui	Non	4ème niveau	Chef de section ou chef d'unité	Oui	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																		
1er niveau	Secrétaire général	Non	Oui																		
2ème niveau	Directeur général adjoint	Oui	Non																		
3ème niveau	Directeur	Oui	Non																		
4ème niveau	Chef de section ou chef d'unité	Oui	Non																		
Recrutement	<p>Les fonctionnaires du secteur public sont recrutés par voie de concours organisés par le Conseil supérieur pour la sélection du personnel (autorité indépendante de recrutement) ou par l'École nationale de l'administration publique grecque. Les hauts fonctionnaires sont des employés du secteur public. Tous les recrutements de la haute fonction publique ont lieu en interne. Les méthodes de recrutement et de promotion de la haute fonction publique grecque sont établies par le Code des fonctionnaires (loi 2683/1999) adopté début 1999.</p> <p>Depuis 2007, il existe un nouveau Code des fonctionnaires, établi par la loi 3528/2007. Le système de sélection des chefs d'unités est l'une des grandes innovations du nouveau Code des fonctionnaires. Avec ce nouveau système, trois catégories de critères sont prises en compte, chacune recevant un coefficient spécifique. Chaque critère est noté en fonction d'un coefficient différent, fixé par le Code des fonctionnaires ; par exemple, le diplôme de base correspond à 300 points pour la note maximum, 250 points pour une note B-b, 200 points pour une validation standard.</p> <p>L'avancement entre les grades (jusqu'au grade A) dépend du nombre d'années de service et du profil de formation. L'avancement sur l'échelle des salaires (jusqu'à la catégorie A) dépend de l'ancienneté (nombre d'années de service) et est quasiment automatique dans le temps. Les chefs des directions générales sont sélectionnés par un « conseil de service spécial » interdépartemental.</p> <p>Le Conseil supérieur pour la sélection du personnel surveille étroitement la procédure de recrutement et de sélection.</p>																				
Nomination	<p>Les fonctionnaires sont affectés pour une durée de trois ans à des postes d'encadrement par le Conseil de la fonction publique ou le Conseil spécial de la fonction publique. À l'issue de cette période de trois ans, il font l'objet d'une nouvelle évaluation et sont généralement sélectionnés à nouveau par le Conseil de la fonction publique ou le Conseil spécial de la fonction publique pour une seconde période de trois ans. Il convient de préciser qu'ils n'obtiennent de contrat à durée indéterminée que s'ils ont été sélectionnés trois fois par le Conseil de la fonction publique ou le Conseil spécial de la fonction publique. Enfin, les hauts fonctionnaires sont sélectionnés par les organes administratifs tels que le Conseil de la fonction publique ou le Conseil spécial de la fonction publique mais sont affectés à des postes d'encadrement spécifiques sur décision ministérielle.</p>																				
Autorité de tutelle	<p>Le supérieur direct des directeurs généraux est le secrétaire général. Le supérieur direct des directeurs est le directeur général. Le supérieur direct des chefs de section est le directeur.</p> <p>Le/la ministre supervise l'ensemble des fonctionnaires.</p>																				
Évaluation	<p>Les performances des hauts fonctionnaires sont évaluées chaque année. L'évaluation des hauts fonctionnaires est effectuée par leur supérieur direct. Les critères d'évaluation sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissance du domaine ; - efficacité ; - comportement ; - intérêt et créativité ; - participation à des comités et des groupes de travail. 																				

<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>Pendant la période probatoire (3 ans), les fonctionnaires doivent suivre des programmes de formation introductive. La formation du personnel peut être générale ou proposer une spécialisation dans le domaine d'affectation du fonctionnaire.</p> <p>Pour être promu au grade de directeur général, la formation professionnelle du candidat, ses connaissances scientifiques et sa maîtrise d'une ou plusieurs langues européennes font partie des critères principaux. L'École nationale de l'administration publique met au point actuellement un programme de formation spécial dont le contenu sera mieux adapté aux défis spécifiques que les hauts fonctionnaires doivent relever en tant que dirigeants d'organismes publics en constante évolution et dont l'objectif sera de développer leurs compétences, leurs aptitudes et leurs connaissances dans ce domaine.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>À l'exception de la prime de responsabilité habituelle qui est octroyée aux hauts fonctionnaires (loi récente 3205/2003), il n'existe pas de système de rémunération spécifique des fonctionnaires ; il n'y a donc pas de disposition générale prévoyant de lier la rémunération des fonctionnaires à leurs résultats. Par ailleurs, les hauts fonctionnaires bénéficient d'avantages financiers en raison de leur participation ex officio aux conseils collectifs (conseil de la fonction publique, conseil spécial de la fonction publique, par exemple).</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>Il n'existe pas de politique spécifique de diversité concernant les fonctionnaires en général ou les hauts fonctionnaires.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnel</p>	<p>Les heures de travail réglementaires des hauts fonctionnaires sont les suivantes : 7h30 à 15h00 ou 9h00 à 16h30.</p> <p>Les hauts fonctionnaires effectuent régulièrement des heures supplémentaires (le soir, les week-ends).</p> <p>Le travail à domicile (télétravail), le travail à temps partiel et l'aménagement du temps de travail ne sont pas possibles pour les hauts fonctionnaires.</p>
<p>Mobilité</p>	<p>Il n'existe pas de mobilité interservices des hauts fonctionnaires. La carrière d'un fonctionnaire commence et finit le plus souvent dans le même ministère. Il n'existe pas de corps interministériel bien que cette possibilité ait été envisagée et que les dispositions légales correspondantes soient déjà en place.</p> <p>Le Code des fonctionnaires définit également la possibilité d'une réaffectation du haut fonctionnaire d'un service à un autre de la même direction, le transfert à la demande d'un fonctionnaire ou ex officio par le service ainsi que les détachements en cas de besoins de services temporaires, pour motifs sérieux et urgents.</p>
<p>Statistiques</p>	<p>Répartition des sexes dans l'administration centrale grecque (par fonctions) (13 ministères sur 18 au total) : Au niveau A-1 (1 niveau au-dessous de ministre), il n'y a aucune femme dans 4 grands ministères et 100 % d'hommes ; dans deux ministères de l'économie, il y a 8 % de femmes et 92 % d'hommes ; dans 3 ministères de l'équipement, on compte 22 % de femmes et 78 % d'hommes et dans 4 ministères socio-culturels, on compte 44 % de femmes et 56 % d'hommes (chiffres de 2004).</p>

Fiche descriptive : Espagne

<p>Organisation territoriale et administrative de l'Espagne</p>	<p>L'Espagne est un État décentralisé disposant de trois niveaux d'autonomie différents : l'État, les communautés autonomes et les provinces et municipalités qui constituent l'administration locale. Les villes autonomes de Ceuta et Melilla doivent être ajoutées à ces trois niveaux.</p> <p>L'organisation territoriale actuelle de l'Espagne comprend 17 communautés autonomes, 2 villes autonomes, 50 provinces et 8 111 municipalités.</p>											
<p>Statuts/postes des fonctionnaires de l'administration publique</p>	<p>L'administration publique est l'une des trois administrations publiques territoriales en vigueur en Espagne chargée de la gestion dans tout le pays des services et des fonctions considérés comme indispensables à l'existence même de la communauté nationale. Ses caractéristiques principales sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'administration publique est gérée par le gouvernement. • En termes de fonctionnement, l'administration générale de l'État est organisée par départements ministériels. <p>Organisation interne des ministères</p> <p>Les organes supérieurs et de direction suivants font partie de l'organisation centrale des ministères :</p> <table border="1" data-bbox="539 846 1259 1182"> <thead> <tr> <th>Type d'organe</th> <th>Poste ou emploi de service public</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">ORGANES SUPERIEURS</td> <td>MINISTRES</td> </tr> <tr> <td>SECRETAIRES D'ETAT</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">ORGANES DE DIRECTION</td> <td>SECRETAIRES GENERAUX</td> </tr> <tr> <td>SOUS-SECRETAIRES</td> </tr> <tr> <td>SECRETAIRES GENERAUX TECHNIQUES</td> </tr> <tr> <td>DIRECTEURS GENERAUX</td> </tr> <tr> <td>DIRECTEURS GENERAUX ADJOINTS</td> </tr> </tbody> </table>	Type d'organe	Poste ou emploi de service public	ORGANES SUPERIEURS	MINISTRES	SECRETAIRES D'ETAT	ORGANES DE DIRECTION	SECRETAIRES GENERAUX	SOUS-SECRETAIRES	SECRETAIRES GENERAUX TECHNIQUES	DIRECTEURS GENERAUX	DIRECTEURS GENERAUX ADJOINTS
Type d'organe	Poste ou emploi de service public											
ORGANES SUPERIEURS	MINISTRES											
	SECRETAIRES D'ETAT											
ORGANES DE DIRECTION	SECRETAIRES GENERAUX											
	SOUS-SECRETAIRES											
	SECRETAIRES GENERAUX TECHNIQUES											
	DIRECTEURS GENERAUX											
	DIRECTEURS GENERAUX ADJOINTS											
<p>Recrutement et nomination</p>	<p>La Constitution définit les principes légaux régissant le service public :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La loi doit réglementer le statut des fonctionnaires et l'accès au service public selon des principes de mérite et de compétences. • Tous les citoyens ont droit d'accéder à la fonction publique dans des conditions d'égalité. • Il existe un régime légal des fonctionnaires. <p>L'organisation du service public</p> <p>La structure du service public est mixte. Elle comprend les corps et les échelons des fonctionnaires ainsi que les emplois sous contrat.</p>											
	<p align="center">Types de postes selon les procédures d'affectation</p> <p>Procédures d'affectation</p> <p>Pour les besoins de cette étude, les procédures suivantes sont appliquées en fonction des motifs de la nomination :</p> <table border="1" data-bbox="451 1671 1326 2029"> <thead> <tr> <th>Motif de l'affectation</th> <th>Exemples</th> <th>Procédures</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Vacances</td> <td>Postes d'encadrement et de pré-encadrement, et postes impliquant des responsabilités et une confiance spéciales.</td> <td>Nomination ouverte : concerne à la fois la nomination et le licenciement. Système exceptionnel d'affectation des postes.</td> </tr> <tr> <td>Autres emplois.</td> <td>Concurrence : procédure normale d'affectation fondée sur l'évaluation des mérites des candidats.</td> </tr> </tbody> </table>	Motif de l'affectation	Exemples	Procédures	Vacances	Postes d'encadrement et de pré-encadrement, et postes impliquant des responsabilités et une confiance spéciales.	Nomination ouverte : concerne à la fois la nomination et le licenciement. Système exceptionnel d'affectation des postes.	Autres emplois.	Concurrence : procédure normale d'affectation fondée sur l'évaluation des mérites des candidats.			
Motif de l'affectation	Exemples	Procédures										
Vacances	Postes d'encadrement et de pré-encadrement, et postes impliquant des responsabilités et une confiance spéciales.	Nomination ouverte : concerne à la fois la nomination et le licenciement. Système exceptionnel d'affectation des postes.										
	Autres emplois.	Concurrence : procédure normale d'affectation fondée sur l'évaluation des mérites des candidats.										

	<p>Personnel d'encadrement</p> <p>La catégorie des personnels d'encadrement est intégrée au statut de base du personnel de la fonction publique, dans les termes suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le personnel d'encadrement occupe des fonctions d'encadrement professionnel dans les administrations publiques, telles que définies dans les dispositions spécifiques de chaque administration. 2. Il est nommé selon les principes du mérite et des compétences ainsi que des critères d'aptitude, à partir de procédures garanties de publication et de concours. 3. Le personnel d'encadrement est évalué en fonction de critères d'efficacité, de leur responsabilité dans l'encadrement et du suivi des résultats par rapport aux objectifs fixés.
Évaluation	<p>La carrière professionnelle est un ensemble ordonné d'opportunités de promotion et de perspectives d'évolution professionnelle, respectant les principes d'égalité, de mérite et de compétence.</p> <p>Le statut de base du personnel de la fonction publique concerne tant la carrière que la promotion de l'ensemble des fonctionnaires, intégrant ces deux aspects aux droits dont bénéficient les fonctionnaires et les agents contractuels de l'administration publique.</p>
Formation	<p>L'Institut national de l'administration publique (INAP) est chargé de la formation des fonctionnaires. Ses principaux objectifs sont les suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. le développement de politiques de formation concernant en particulier la haute fonction publique et l'administration générale de l'État ; 2. le recrutement des fonctionnaires pour les instances attachées au ministère de l'Administration publique.
Rémunération	<p>La rémunération est le traitement le plus significatif que les fonctionnaires perçoivent pour leur travail.</p> <p>Les principes de base définissant le système de rémunération des fonctionnaires sont les suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La rémunération doit être légale. Conformément à ce principe, les fonctionnaires ne peuvent percevoir que les rémunérations prévues par la loi. 2. Les montants des rémunérations doivent être publiés. Ce principe est essentiellement respecté puisque les montants des rémunérations (traitement de base et indemnités de prise de poste) figurent au budget de l'état ou des communautés autonomes. 3. Les niveaux de rémunération de base doivent être uniformes, identiques dans toutes les administrations publiques, et comprendre le salaire correspondant à chaque sous-groupe ou groupe ainsi que les primes triennales. 4. Les rémunérations sont révisées une fois par an, dans le budget annuel de l'état, qui fixe l'augmentation globale des rémunérations applicables au personnel du service public.
Politique de la diversité	<p>Le principe d'égalité des chances s'applique lors de la procédure de sélection. Les candidats handicapés font actuellement l'objet d'une attention particulière – 5 % des postes vacants leur sont réservés et les examens peuvent être adaptés.</p>
Équilibre travail – vie personnelle	<p>Les fonctionnaires effectuent généralement des heures supplémentaires mais bénéficient de vacances et de congés spéciaux. L'administration publique espagnole s'efforce de concilier la famille et la vie professionnelle dans le cadre du plan de conciliation.</p>

Statistiques	<p>La fonction publique espagnole : Données réparties par niveau de l'administration publique.</p> <p>L'Espagne dispose de 2,5 millions de fonctionnaires au service de ses 45 millions d'habitants. Le tableau suivant indique l'évolution de leur répartition.</p>																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1983</th> <th>2007</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>National Civil Service ⁽¹⁾</td> <td>1,357,000 (80%)</td> <td>553,206 (22.90%)</td> </tr> <tr> <td>Regional Civil Service ⁽²⁾</td> <td>107,000 (6%)</td> <td>1,260,575 (52.18%)</td> </tr> <tr> <td>Local Civil Service</td> <td>232,000 (14%)</td> <td>602,001 (24.92%)</td> </tr> <tr> <td>PERMANENT STAFF TOTAL</td> <td>1,696,000</td> <td>2,415,782 ⁽³⁾</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Service public national - Service public régional - Service public local - Effectif total permanent)</p>				1983	2007	National Civil Service ⁽¹⁾	1,357,000 (80%)	553,206 (22.90%)	Regional Civil Service ⁽²⁾	107,000 (6%)	1,260,575 (52.18%)	Local Civil Service	232,000 (14%)	602,001 (24.92%)	PERMANENT STAFF TOTAL	1,696,000
	1983	2007															
National Civil Service ⁽¹⁾	1,357,000 (80%)	553,206 (22.90%)															
Regional Civil Service ⁽²⁾	107,000 (6%)	1,260,575 (52.18%)															
Local Civil Service	232,000 (14%)	602,001 (24.92%)															
PERMANENT STAFF TOTAL	1,696,000	2,415,782 ⁽³⁾															

Fiche descriptive : France

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>La notion de haute fonction publique n'est pas définie juridiquement au sein de l'administration française, mais des conditions spéciales s'appliquent aux postes de haut niveau.</p> <table border="1" data-bbox="549 360 1423 745"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er niveau</td> <td>Secrétaire général du ministère</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2ème niveau</td> <td>Directeur général</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3ème niveau</td> <td>Directeur</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4ème niveau</td> <td>Directeur adjoint</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5ème niveau</td> <td>Chef de service</td> <td>Dans certains cas</td> </tr> <tr> <td>6ème niveau</td> <td>Chef de service adjoint</td> <td>Dans certains cas</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	1er niveau	Secrétaire général du ministère		2ème niveau	Directeur général		3ème niveau	Directeur		4ème niveau	Directeur adjoint		5ème niveau	Chef de service	Dans certains cas	6ème niveau	Chef de service adjoint	Dans certains cas
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)																				
1er niveau	Secrétaire général du ministère																					
2ème niveau	Directeur général																					
3ème niveau	Directeur																					
4ème niveau	Directeur adjoint																					
5ème niveau	Chef de service	Dans certains cas																				
6ème niveau	Chef de service adjoint	Dans certains cas																				
<p>Recrutement</p>	<p>La fonction publique française se fonde sur un système de carrière. La procédure de recrutement demeure pour l'essentiel centralisée. La grande majorité des fonctionnaires sont recrutés en début de carrière au terme d'épreuves et de formations hautement sélectives dans des établissements d'élite (grandes écoles). Les principales grandes écoles sont : L'École nationale d'administration (ENA) et l'École polytechnique (EP). Les élèves de ces grandes écoles accèdent immédiatement au statut de fonctionnaire. Respectivement 20% et 25% des meilleurs élèves de l'ENA et de l'EP sont nommés aux fonctions les plus prestigieuses des grands corps.</p> <p>L'ENA est la principale voie d'accès aux postes de la haute fonction publique. Mais il est également possible de devenir administrateur par le biais de systèmes de recrutement spécifiques, ouverts aux fonctionnaires au cours de leur carrière (Tour extérieur). Des examens spéciaux sont également prévus pour le corps technique, comme ceux de l'École polytechnique, ainsi que des concours spécifiques organisés par les ministères en vue de recruter des agents aux compétences précises (par exemple, le ministère des Affaires étrangères sélectionne sur concours des spécialistes de langues et de cultures particulières).</p> <p>Sélection à l'entrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ENA --> Au moins un diplôme de l'enseignement supérieur et un concours d'entrée. La proportion des postes pourvus au terme d'une série d'examens externes s'élève à 50%, 40% en interne, et 10% via une troisième voie ouverte aux candidats issus du secteur privé ou titulaires d'un mandat d'élu. • EP --> Un diplôme de l'enseignement secondaire, deux ans de classes préparatoires et un concours d'entrée. <p>En France, l'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 20 et 30 ans pour les nouveaux élèves de l'ENA et entre 30 et 40 ans pour les autres.</p>																					
<p>Nomination</p>	<p>Les directeurs généraux, les directeurs de l'administration centrale et les autres postes consignés dans le décret gouvernemental sont nommés par le gouvernement. Les nominations sont révocables (cas extrêmement rare en pratique) et ouvertes aux personnes qui ne sont pas fonctionnaires de carrière. Il convient de distinguer le corps et la nomination, qui se divise elle-même en deux catégories : les nominations discrétionnaires par le gouvernement (par exemple, les préfets, les directeurs de l'administration centrale et les ambassadeurs n'ont pas de contrat à durée déterminée et sont révocables à tout moment) et les nominations classiques à durée déterminée de la direction (trois ans renouvelables une fois).</p> <p>Concernant les nominations discrétionnaires effectuées par le gouvernement, il n'existe aucune procédure formelle. Les autres nominations font l'objet d'une procédure limitée (appel à candidature, nomination, validation par le Premier ministre et le ministre de tutelle après consultation de la DGAFP).</p>																					
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Les hauts fonctionnaires sont recrutés selon un processus plus centralisé que les autres fonctionnaires. Ils sont identifiés au début de leur carrière, qui sera gérée avec une attention particulière.</p>																					

<p>Évaluation</p>	<p>Une évaluation de la performance est menée chaque année. Les entretiens d'évaluation ont lieu entre le directeur du programme et le haut fonctionnaire ou, au plus haut niveau, entre le ministre et le directeur de l'administration centrale.</p> <p>L'évaluation annuelle de la performance du directeur comprend trois éléments principaux (d'importance identique), représentant chacun 1/3 de l'ensemble des objectifs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les objectifs reposant sur les indicateurs, 2. la qualité du fonctionnement du service et la capacité du directeur à l'organiser, 3. l'évaluation réalisée par la hiérarchie/les dirigeants. <p>Cette évaluation sert à définir le montant de la prime de performance, qui peut s'élever jusqu'à 20% du salaire global.</p>
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>L'ENA et l'EP assurent une formation dès l'entrée. L'ensemble des nouveaux directeurs de l'administration centrale doivent recevoir une formation dans les six mois suivant leur nomination. La formation au leadership pour les hauts fonctionnaires est axée sur la négociation, les compétences en communication, la gouvernance publique et l'échange d'expériences avec les acteurs d'une gestion efficace du changement.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Une rémunération liée à la performance est prévue pour les directeurs et les directeurs généraux. La rémunération des fonctionnaires repose sur trois composantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. un traitement de base versé par chaque corps, 2. deux niveaux différents de prime en supplément au traitement de base : <ul style="list-style-type: none"> - au niveau interministériel, des indemnités forfaitaires pour travaux supplémentaires (IFTS) sont prévues. La prime est fixée en pourcentage du traitement de base de chaque niveau de rémunération ; - au niveau ministériel, une prime de rendement est également définie en pourcentage du traitement de base de chaque niveau de rémunération. <p>Le plafond des primes peut dans certains cas et pour certains ministères être supprimé ou augmenté, mais seul le ministère des Finance dispose de cette autorité.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>Il n'existe pas de politique spécifique de diversité concernant les hauts fonctionnaires, même si cette préoccupation prend actuellement corps. Les concours ouverts demeurent le mode privilégié de recrutement des fonctionnaires.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p><u>Heures supplémentaires</u> Les hauts fonctionnaires effectuent généralement des heures supplémentaires, mais aucune donnée particulière n'existe dans ce domaine.</p> <p><u>Travail à domicile (télétravail) et à temps partiel</u> Le travail à domicile n'est pas vraiment possible pour les hauts fonctionnaires, car il dépend des fonctions exercées. Par exemple, il s'agit d'une pratique courante parmi les hauts fonctionnaires aux fonctions juridictionnelles. Mais pour la majorité des hauts fonctionnaires, le télétravail est impossible en raison du nombre important de réunions de coordination des équipes et des actions. Le travail à temps partiel des hauts fonctionnaires est prévu par la loi (sur l'administration générale), mais il est impossible en pratique compte tenu du volume de travail et de responsabilités.</p> <p><u>Congés spéciaux</u> Les hauts fonctionnaires disposent davantage de jours libres pour compenser le temps de travail légal, mais en pratique, de nombreux cadres ne sont pas en mesure de prendre leurs jours de congé et peuvent ainsi les cumuler sur un compte.</p> <p>Les hauts fonctionnaires bénéficient d'un soutien individuel organisé pour gérer leur carrière. Dans chaque ministère, les agents responsables du soutien individuel offrent une vision claire des besoins et aident les hauts fonctionnaires à concilier leur carrière et leurs aspirations personnelles. Cette action décentralisée (au niveau ministériel) est coordonnée par la DGAFP via le réseau d'échange de bonnes pratiques entre correspondants.</p>

Mobilité	Pour les membres des grands corps, la mobilité existe entre les ministères et les différents postes au sein du système administratif. Au moyen des détachements, c'est-à-dire l'attribution d'une mission temporaire, ils peuvent être prêtés à d'autres ministères afin de renforcer leur expérience et leurs connaissances. Ils sont autorisés à s'absenter pour exercer des fonctions politiques ou travailler dans le secteur privé tout en maintenant leurs avantages, niveau de rémunération et ancienneté à leur retour.
Statistiques	La France emploie 5 065 hauts fonctionnaires de l'administration centrale. Cet effectif est sensiblement le même qu'il y a 5 ans. Les postes de hauts fonctionnaires de l'administration centrale sont occupés par 693 femmes et 4 370 hommes. La part des femmes dans la fonction publique générale est de 57% contre 15 % dans la haute fonction publique (données au 31.12.2005).

Fiche descriptive : Italie

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>La haute fonction publique italienne (la <i>dirigenza</i>) a été créée dans les années 1970 et a connu depuis plusieurs modifications législatives (en 1972, 1993-1998 et 2002). Le statut des cadres supérieurs est régi par la loi et par des contrats privés depuis 1998. On peut par conséquent affirmer qu'il existe un statut officiel de haut fonctionnaire en Italie. Par ailleurs, des dispositions spéciales concernent également le groupe des hauts fonctionnaires.</p> <table border="1" data-bbox="531 459 1422 766"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau</td> <td>Secrétaire général ou directeur de service</td> <td>Les deux</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau</td> <td>Directeur général (niveau supérieur)</td> <td>Les deux</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau</td> <td>Cadre (niveau inférieur)</td> <td>Les deux</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les fonctions du secrétaire général, du directeur général (niveau supérieur) ou des cadres (niveau inférieur) peuvent être confiées à la fois à des hauts fonctionnaires et à des experts nommés par des politiques. Le niveau inférieur est exclu des nominations politiques. Il est sélectionné par le niveau supérieur, même parmi les experts – en appliquant des pourcentages déterminés.</p>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Secrétaire général ou directeur de service	Les deux	Oui	2 ^{ème} niveau	Directeur général (niveau supérieur)	Les deux	Oui	3 ^{ème} niveau	Cadre (niveau inférieur)	Les deux	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)														
1 ^{er} niveau	Secrétaire général ou directeur de service	Les deux	Oui														
2 ^{ème} niveau	Directeur général (niveau supérieur)	Les deux	Oui														
3 ^{ème} niveau	Cadre (niveau inférieur)	Les deux	Non														
<p>Recrutement</p>	<p>Il existe deux façons d'être recruté dans la <i>dirigenza</i> : le <i>concorso per esami</i> – un concours public – et le <i>corso-concorso</i> – une combinaison de cours (à la SSPA – école d'administration publique), d'examens et d'expérience pratique (stages) dans une organisation publique ou privée. Pour ces deux voies, les candidats doivent être titulaires d'un examen de premier cycle universitaire. De plus, les candidats au concours doivent avoir acquis un minimum de deux à cinq ans d'expérience du management. L'avis de concours est publié par le Bureau du Premier ministre.</p> <p>Le candidat retenu signe un contrat avec l'administration (normalement avec le service dans lequel un poste a été créé) et obtiendra le grade de <i>dirigente de seconda fascia</i> (dirigeant de deuxième niveau). Ce contrat prévoit un emploi à temps plein. Un contrat spécial d'embauche basé sur le droit privé est signé ultérieurement. Seuls les <i>dirigenti de prima fascia</i> (dirigeants de premier niveau) ou les experts externes peuvent accéder aux postes du niveau de secrétaire général et de directeur de service. Toutefois, à ces niveaux, les hauts fonctionnaires sont en réalité désignés par la voie politique, car les ministres peuvent les révoquer lors de leur prise de fonctions.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont recrutés pour une période de trois à cinq années pour un poste de direction supérieur et le renouvellement de leur contrat est censé être conditionné par leur niveau de performance. Des candidats externes peuvent uniquement être recrutés pour une durée déterminée et pour trois ans tout au plus.</p>																
<p>Nomination</p>	<p>Un cadre supérieur nommé dans un ministère signe deux contrats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un contrat à durée indéterminée avec le ministère qui l'emploie ; - Un contrat à durée déterminée avec son supérieur hiérarchique (secrétaire général ou directeur de service du ministère pour les cadres supérieurs, et cadre supérieur pour les cadres). <p>Les contrats à durée déterminée sont établis pour trois à cinq ans pour les cadres et les cadres supérieurs.</p> <p>Avant la nomination du futur cadre, l'adéquation de son CV avec le poste à pourvoir est vérifiée. La nomination est effectuée par un acte spécifique, suivi de la signature d'un contrat privé qui stipule les objectifs à atteindre et la rémunération. Pour les cadres supérieurs, l'acte de nomination est signé par le ministre de la Fonction publique, sur proposition du ministre compétent, et le contrat est signé par le ministre compétent et le cadre intéressé. L'acte de nomination des cadres est signé par le Directeur général de leur administration d'affectation. En attendant leur nomination, tous les cadres conservent leurs qualifications, leur rémunération et le droit d'être nommé.</p>																

<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Chaque service est individuellement responsable de l'administration et de la gestion des relations de travail de ses membres. L'organe chargé des questions relevant des ressources humaines pour tous les fonctionnaires est le service de la Fonction publique. Il est chargé de définir les méthodes de sélection et de recrutement du personnel public. Il effectue également certaines tâches de gestion générale concernant les hauts fonctionnaires.</p> <p>Jusqu'à octobre 2002, la gestion des cadres supérieurs était une question interministérielle coordonnée par une direction spécifique, appelée <i>ruolo unico dei dirigenti</i>. La création de cette structure a été la clé de voûte de la réforme menée de 1993 à 2002. Elle a été fondée sur une base de données de postes et de profils qui a permis au gouvernement de publier des avis de vacances en temps réel, de mettre en place une bourse de l'emploi pour les responsables et d'apporter de la mobilité au sein des administrations publiques italiennes, et entre ces dernières et les administrations publiques internationales. Le nouveau texte adopté en 2002 a remplacé la gestion interministérielle des cadres supérieurs par une gestion ministérielle. Toutefois, la base de données interministérielle et la bourse de l'emploi des cadres supérieurs ont été conservées.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>L'évaluation des performances des hauts fonctionnaires a lieu une fois par an. Le processus d'évaluation est assisté par un service de contrôle interne dans chaque ministère (composé d'un cadre interne et de plusieurs experts). L'évaluation est réalisée par les directeurs de services ou par le secrétaire général pour les cadres supérieurs et par le cadre supérieur pour les cadres.</p> <p>Chaque année, le ministre fixe par une directive un programme et des objectifs à atteindre (phase descendante). À la fin de la période, le cadre fait le bilan des objectifs atteints avec le cadre supérieur qui, à son tour, fait le point sur ces derniers avec le directeur du service/secrétaire général. L'évaluation peut alors donner lieu au versement d'une rétribution au regard desdites performances.</p>
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>L'École nationale d'administration publique est une école d'enseignement et de formation de haut niveau pour les hauts fonctionnaires. Elle organise les cours de formation initiale pour les cadres publics et propose une formation continue aux hauts fonctionnaires et aux administrateurs publics. La phase de formation initiale se déroule sous forme de cycles d'au moins une année et est proposée à tous les nouveaux hauts fonctionnaires et à tous les nouveaux cadres des organismes publics à but non lucratif reçus aux concours publiés par le Bureau du Premier ministre.</p> <p>À l'heure actuelle, un cours de formation pilote est mis en place sur le thème du « Haut fonctionnaire européen » par le service d'administration publique et l'École nationale d'administration publique.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Les traitements des hauts fonctionnaires sont en partie déterminés au niveau global via un système de convention collective et par des accords décentralisés au niveau du service, et parfois au niveau individuel. Le processus de négociation commence avec la fixation des objectifs budgétaires par le gouvernement. Les comités sectoriels regroupés par domaines transmettent leurs calculs et leurs propositions à l'Agence de représentation des administrations publiques, l'organe chargé de négocier avec les syndicats. Ensuite, la négociation des traitements se poursuit au niveau des services. Ces négociations permettent aux ministres d'attribuer des rémunérations variables aux hauts fonctionnaires, en plus de l'augmentation générale négociée au niveau central. La partie variable de la rémunération est en général le fruit d'une négociation individuelle entre les hauts fonctionnaires et les politiques qui les nomment.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>Il existe une politique spéciale de la diversité (pour les femmes) à la fois pour les fonctionnaires en général et pour les hauts fonctionnaires (garantie de l'égalité des chances).</p>
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p><u>Temps de travail</u></p> <p>Les horaires de travail des hauts fonctionnaires ne sont pas fixés de manière rigide. Ils doivent prouver leur présence sur leur lieu de travail, mais organisent leurs horaires selon les objectifs et la structure de leur unité.</p> <p>Les hauts fonctionnaires effectuent très souvent des heures supplémentaires le soir. Le week-end, ils peuvent travailler à domicile, car la plupart des bureaux sont fermés.</p>

	<p><u>Télétravail, travail à temps partiel</u> Le télétravail est possible uniquement pour les postes auxiliaires. Le travail à temps partiel est possible uniquement pour les « cadres auxiliaires » qui sont chargés de mener des études, des recherches ou des missions d'inspection. Dans ce cas, ils recevront une rémunération inférieure, conformément à la convention collective.</p>
<p>Programmes de mobilité</p>	<p>La mobilité des hauts fonctionnaires est peu développée. 46,2 % des hauts fonctionnaires des services centraux n'ont jamais changé de service et 62,2 % d'entre eux n'ont jamais travaillé à un autre niveau de l'administration. Par ailleurs, 57,1 % des hauts fonctionnaires centraux ont déclaré qu'il était très peu probable qu'ils changent de poste pour un autre niveau administratif ou qu'ils rejoignent un autre service au cours des trois prochaines années. 92,8 % d'entre eux ont également reconnu qu'il était peu probable qu'ils passent au secteur privé pendant la même période (chiffres de 2003).</p>
<p>Statistiques</p>	<p>L'administration centrale italienne compte environ 3 200 hauts fonctionnaires.</p> <p>Au niveau inférieur : environ 2 900 cadres ; Au niveau supérieur : 304 cadres supérieurs.</p> <p>1 100 femmes et 2 100 hommes occupent des postes de hauts fonctionnaires. Les femmes représentent environ 25 % des cadres supérieurs (2008) et environ 55 % des cadres (2008 – chiffres provisoires).</p>

Fiche descriptive : Chypre

Statut et postes des hauts fonctionnaires	Il existe un statut officiel des hauts fonctionnaires à Chypre mais aucune condition spéciale ne s'y applique.			
	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)
	1 ^{er} niveau	Directeurs généraux des ministères (secrétaires généraux)	Oui	Non
	2 ^{ème} niveau	Directeurs de départements/services	Oui	Non
	3 ^{ème} niveau	Directeurs internes des ministères	Oui	Non
	4 ^{ème} niveau	Directeur en chef des ministères/départements	Oui	Non
	5 ^{ème} niveau	Hauts fonctionnaires des ministères/départements	Oui	Non
Recrutement	<p>En ce qui concerne les postes susmentionnés, le système de recrutement de Chypre dépend principalement du poste. Ces postes sont dits de « première affectation » ou de « promotion » ; ils sont, par conséquent, ouverts à la fois aux candidats déjà fonctionnaires et aux candidats extérieurs, à condition qu'ils possèdent les qualifications pour le poste concerné (descriptif de poste). Il convient de noter cependant que les postes de « hauts fonctionnaires » sont le plus souvent des postes de promotion, c'est-à-dire qu'ils ne sont accessibles qu'aux personnes occupant un poste immédiatement inférieur, dans un service/ministère donné. Tout poste de promotion vacant doit être affecté, sans publication, par la promotion d'un fonctionnaire d'un grade ou d'un poste immédiatement inférieur, employé dans la section ou la sous-section du service public concerné.</p> <p>Les demandes de promotion des fonctionnaires sont examinées en tenant compte du mérite, des qualifications et de l'ancienneté. Pour accorder la promotion, la Commission de service public doit tenir pleinement compte du contenu des dossiers personnels et des dossiers d'évaluation annuelle des candidats, des recommandations motivées formulées à cet égard par le chef du département dans lequel se trouve le poste vacant et de l'impression faite à la Commission par les candidats au cours de l'entretien éventuel.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 30 et 40 ans.</p>			
Nomination	<p>La décision finale de nomination/promotion d'un fonctionnaire incombe à la Commission de la fonction publique, qui est l'autorité indépendante chargée par la Constitution de nommer les fonctionnaires (entre autres compétences).</p> <p>Jusqu'au grade de haut fonctionnaire, la nomination s'effectue par le biais de promotions prononcées par la Commission de la fonction publique. En ce qui concerne les directeurs en chef (un grade au-dessus des hauts fonctionnaires), les postes sont répartis en « premières affectations » et en « postes de promotion ». La Commission de la fonction publique est assistée dans sa procédure de recrutement par les « comités consultatifs », mis en place dans chaque ministère/département lors de la vacance d'un poste et chargés de la sélection initiale des candidats.</p> <p>La composition des comités consultatifs dépend du niveau du poste et il existe une procédure précise décrite dans la Loi sur le service public, concernant les conditions d'affectation des différentes catégories de poste. En tout état de cause, les membres du comité doivent occuper une fonction hiérarchique plus élevée que le poste concerné.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont nommés pour une durée indéterminée.</p>			
Autorité de tutelle	<p>Pour les besoins de l'administration, Chypre est divisée en six districts. Chaque district est dirigé par un chef de district, qui est un haut fonctionnaire nommé par le gouvernement pour le représenter localement. Le chef de district assure la coordination et la liaison entre les activités de tous les ministères du district et il rend compte au ministère de l'Intérieur.</p> <p>Il n'y a pas d'autorité de tutelle spécifique pour les hauts fonctionnaires. D'une manière générale, les politiques de gestion du personnel sont définies de façon centralisée par le service central d'administration du personnel de la fonction publique et elles s'appliquent de la même façon à l'ensemble de la fonction publique. Dans des domaines plus spécifiques (supervision, évaluation des performances, etc.), l'encadrement des hauts fonctionnaires dépend de la hiérarchie en vigueur dans le ministère/département où ils sont nommés.</p>			

	mais généralement le chef de service y participe directement.
Évaluation	Dans le système actuel, l'évaluation des performances au sein de chaque ministère/service a lieu une fois par an par un comité tripartite (si possible), constitué du supérieur immédiat de l'employé concerné et du chef de la division intéressée, auquel se joint le chef de service (ou le secrétaire général dans un ministère). Les secrétaires généraux, qui sont des hauts fonctionnaires dépendant des ministres, ne sont pas évalués.
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	La plupart des activités de formation sont assurées par l'Académie chypriote d'administration publique (CAPA). Le <u>perfectionnement des cadres</u> constitue une part importante de la formation. Les sujets abordés par les ateliers de perfectionnement des cadres sont les suivants : 1. Encadrement 2. Gestion stratégique 3. Gestion du changement 4. Planification 5. Travail d'équipe 6. Gestion des ressources humaines 7. Responsabilisation 8. Gestion du temps
Rémunération	Conformément au système général des salaires, à chaque poste du service public correspond un échelon ou un salaire fixe, ainsi qu'une enveloppe budgétaire correspondante.
Politique de la diversité	Il n'existe pas de politique spécifique de la diversité concernant les fonctionnaires en général ou les hauts fonctionnaires de Chypre.
Équilibre travail – vie personnel	<u>Heures supplémentaires</u> <ul style="list-style-type: none"> Conformément aux réglementations en vigueur, les hauts fonctionnaires ne perçoivent pas de rémunération pour les heures supplémentaires effectuées dans le cadre de leurs obligations, sauf dans des circonstances exceptionnelles et sous réserve d'approbation spécifique en Conseil des ministres. Il n'existe pas de statistiques disponibles concernant les heures supplémentaires mais, en tout état de cause, il s'agit de cas très rares. <u>Télétravail, travail à temps partiel et aménagement du temps de travail</u> Le travail à domicile (télétravail) n'est pas possible pour les hauts fonctionnaires. L'aménagement du temps de travail n'est pas non plus autorisé pour la haute fonction publique. En ce qui concerne le travail à temps partiel, les mêmes réglementations s'appliquent à tous les fonctionnaires. <u>Congé de maternité/paternité</u> <ul style="list-style-type: none"> La loi générale applicable à la fois au secteur privé et au secteur public prévoit un congé de maternité de 18 semaines. En ce qui concerne les femmes fonctionnaires, leur salaire est maintenu intégralement pendant les 12 premières semaines de ce congé puis une indemnité est versée conformément à la Loi sur la sécurité sociale pendant les six semaines restantes. La législation chypriote ne prévoit pas actuellement de « congé de paternité » mais dans le cadre des dispositions relatives au congé parental (applicables à la fois dans le secteur privé et le secteur public), chaque parent salarié, homme ou femme, est autorisé à prendre un congé de 13 semaines (non rémunéré) pour s'occuper de son enfant, jusqu'à ce que ce dernier atteigne l'âge de 6 ans.
Mobilité	Il n'existe pas de programme de mobilité spécifique pour les hauts fonctionnaires. Les postes de directeur général sont toutefois interchangeables ; le Conseil des ministres, qui est l'autorité de tutelle de ces postes, peut donc déplacer les directeurs généraux d'un ministère à un autre.
Statistiques	Selon le budget de l'année 2007, Chypre compte 914 postes de hauts fonctionnaires. Il y a 53 % de femmes fonctionnaires et 30 % de femmes hauts fonctionnaires (année 2008). Le nombre de fonctionnaires, à chaque niveau fonctionnel, se répartit comme suit (en 2007) : Directeurs généraux des ministères : 12 ; Directeurs des départements/services : 59 ; Directeurs internes des ministères : 251 ; Directeurs en chef des ministères/départements : 98 et hauts fonctionnaires des ministères/départements : 494.

Fiche descriptive : Lettonie

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>En Lettonie, l'expression « haut fonctionnaire » n'est pas clairement définie. Il existe cependant quelques conditions spéciales applicables à la catégorie des hauts fonctionnaires.</p> <table border="1" data-bbox="453 360 1326 824"> <thead> <tr> <th data-bbox="453 360 632 490">Niveau fonctionnel</th> <th data-bbox="632 360 954 490">Intitulé du poste</th> <th data-bbox="954 360 1158 490">Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th data-bbox="1158 360 1326 490">Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="453 490 632 562">1er niveau</td> <td data-bbox="632 490 954 562">Secrétaire d'État Directeur d'institution</td> <td data-bbox="954 490 1158 562">Oui Oui</td> <td data-bbox="1158 490 1326 562">Non Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 562 632 667">2ème niveau</td> <td data-bbox="632 562 954 667">Secrétaire d'état adjoint Directeur d'institution adjoint Chef de service</td> <td data-bbox="954 562 1158 667">Oui Oui Non</td> <td data-bbox="1158 562 1326 667">Non Non Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 667 632 714">3ème niveau</td> <td data-bbox="632 667 954 714">Chef d'unité/de secteur</td> <td data-bbox="954 667 1158 714">Non</td> <td data-bbox="1158 667 1326 714">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 714 632 779">4ème niveau</td> <td data-bbox="632 714 954 779">Spécialistes confirmés/experts</td> <td data-bbox="954 714 1158 779">Non</td> <td data-bbox="1158 714 1326 779">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 779 632 824">5ème niveau</td> <td data-bbox="632 779 954 824">Spécialistes techniques</td> <td data-bbox="954 779 1158 824">Non</td> <td data-bbox="1158 779 1326 824">Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Secrétaire d'État Directeur d'institution	Oui Oui	Non Non	2ème niveau	Secrétaire d'état adjoint Directeur d'institution adjoint Chef de service	Oui Oui Non	Non Non Non	3ème niveau	Chef d'unité/de secteur	Non	Non	4ème niveau	Spécialistes confirmés/experts	Non	Non	5ème niveau	Spécialistes techniques	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1er niveau	Secrétaire d'État Directeur d'institution	Oui Oui	Non Non																						
2ème niveau	Secrétaire d'état adjoint Directeur d'institution adjoint Chef de service	Oui Oui Non	Non Non Non																						
3ème niveau	Chef d'unité/de secteur	Non	Non																						
4ème niveau	Spécialistes confirmés/experts	Non	Non																						
5ème niveau	Spécialistes techniques	Non	Non																						
<p>Recrutement</p>	<p>Les procédures de recrutement sont régies par la loi sur la fonction publique. Chaque ministère et institution est chargé du recrutement qui peut être contrôlé par l'administration de la fonction publique.</p> <p>Conformément à la loi sur la fonction publique, il existe deux modes de recrutement. 1.) le recrutement des candidats sur concours général ; 2.) le transfert à un autre poste dans l'intérêt de l'État.</p> <p>Tout <u>concours général</u> doit être publié au journal officiel du gouvernement de Lettonie par l'institution concernée. L'aptitude des candidats à occuper un poste de fonctionnaire vacant est examinée par une commission d'évaluation des candidats et des fonctionnaires. La commission pour le poste de directeur d'institution est nommée par le ministre de tutelle. Celle-ci doit sélectionner un ou plusieurs candidats répondant le mieux aux exigences fixées dans le descriptif du poste vacant et doit les recommander au Premier ministre, s'il s'agit d'une nomination au poste de directeur de la chancellerie d'État ou au ministre pour une nomination au poste de directeur d'institution.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 30 et 40 ans.</p>																								
<p>Nomination</p>	<p>Le fonctionnaire compétent est chargé de désigner le candidat au poste de secrétaire d'État d'un ministère, le directeur de secrétariat du ministre des initiatives spéciales, le directeur de secrétariat du Vice-premier ministre, le directeur de la chancellerie d'État et le directeur d'une institution sous leur supervision, après accord du conseil des ministres. Un candidat est nommé par le ministre au poste de directeur d'une institution pour une durée de cinq ans. Six mois avant expiration de ce délai, le ministre et le Premier ministre doivent prendre respectivement la décision de prolonger le mandat de cinq ans ou une décision motivée de démettre la personne de son poste, en informant l'administration de la fonction publique ainsi que la personne concernée.</p>																								
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Il n'existe pas d'institution spéciale responsable de la gestion des hauts fonctionnaires. Les fonctionnaires dépendent de leur ministère de tutelle.</p>																								
<p>Évaluation</p>	<p>L'évaluation des performances du directeur d'une institution et de ses résultats doit être réalisée au moins tous les deux ans par une commission d'évaluation, nommée par le ministère de tutelle, selon les procédures prescrites par le conseil des ministres. L'évaluation des « adjoints » est assurée par une commission établie par le directeur de l'institution.</p> <p>La procédure d'évaluation se divise en trois parties : préparation, discussion et accord. Les membres de la commission et les hauts fonctionnaires remplissent un formulaire d'évaluation constitué de 3 parties principales : l'analyse des objectifs atteints et des tâches accomplies, l'examen des compétences (comportement et attitude) et la détermination des besoins en développement (formation, accompagnement, tutorat, documentation, conférences et échange d'expériences).</p> <p>La commission et les hauts fonctionnaires se réunissent ensuite pour aborder les problèmes et trouver un accord sur les objectifs de la période d'évaluation suivante. Les modifications du descriptif</p>																								

	<p>du poste (si cela est nécessaire), les besoins de formation et l'évolution de carrière sont abordés au cours de la discussion. L'évaluation des performances est lié au salaire – elle correspond à 23 % du salaire mensuel des hauts fonctionnaires.</p>
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	<p>L'École d'administration publique dispense des cours de formation aux hauts fonctionnaires. Ils sont facultatifs.</p>
Rémunération	<p>Le salaire des hauts fonctionnaires dépend :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. du niveau de classement du poste (nous avons 16 catégories de salaires) – les hauts fonctionnaires occupent les échelons 12 à 16. 2. de l'ancienneté dans la fonction publique et de l'évaluation des performances. <p>Les hauts fonctionnaires peuvent percevoir une rémunération complémentaire conformément aux contrats de gestion. À compter de 2009, le montant de ces contrats sera limité et ne pourra dépasser 50 % du salaire mensuel et dès 2010 ce chiffre passera à 40 %.</p>
Politique de la diversité	<p>Il existe une politique spéciale de la diversité qui concerne les fonctionnaires en général, mais qui ne s'applique pas aux hauts fonctionnaires en particulier. La politique de la diversité ne dispose d'aucun critère spécial. Le code du travail stipule que toute différence de traitement fondée sur le sexe d'un employé est interdite au moment de fixer les dispositions légales d'embauche. Par ailleurs, lors de l'entretien d'embauche, l'employeur ne peut poser des questions sans rapport avec l'exécution du travail visé ou l'adéquation de l'employé à ce poste, ou bien qui sont directement ou indirectement discriminatoires, notamment des questions concernant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la grossesse ; 2. la famille ou la situation familiale ; 3. une précédente condamnation, sauf si ce point est essentiel dans le cadre de la mission à assurer ; 4. les convictions religieuses ou l'appartenance à une confession religieuse ; 5. l'affiliation à un parti politique, à un syndicat ou à toute autre organisme public ; et 6. la nationalité ou l'origine ethnique.
Équilibre travail – vie personnelle	<p><u>Heures supplémentaires</u></p> <p>Le travail effectué au-delà d'une durée journalière de 8 heures est compté en heures supplémentaires. Les heures supplémentaires ne peuvent pas dépasser 144 heures par période de quatre mois. Dans la pratique, les heures supplémentaires des hauts fonctionnaires ne sont pas rémunérées bien qu'ils en effectuent régulièrement. Les contrats de gestion servent à rémunérer le travail ou les heures supplémentaires.</p> <p><u>Télétravail, travail à temps partiel et aménagement du temps de travail</u></p> <p>Le travail à domicile (télétravail) peut intervenir dans le cadre de missions à l'étranger. Le travail à temps partiel, y compris pour les hauts fonctionnaires, est autorisé par la loi mais il n'est pas mis en pratique. L'aménagement du temps de travail est théoriquement possible pour les hauts fonctionnaires mais ils ne sont pas appliqués dans la pratique en raison du nombre de responsabilités.</p> <p><u>Congé de maternité/paternité</u></p> <p>La rémunération du congé de maternité correspond à 100 % du revenu moyen, payable pendant 112 jours calendaires (56 jours avant et 56 jours après la date de naissance prévue). Le père de l'enfant a droit à un congé de 10 jours, pouvant être attribués dans les deux mois après la naissance de l'enfant. Chaque employé peut bénéficier personnellement d'un congé parental dans le cadre de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, pendant une durée d'un an et demi, avant les huit ans de l'enfant. D'autres garanties sociales sont prévues, telles que la prise en compte de la durée du congé parental dans l'ancienneté totale et le maintien du poste précédent. Lorsque le poste ne peut être maintenu, l'employeur doit garantir un emploi équivalent ou similaire. La rémunération du congé parental correspond à 100 % du traitement (la première année).</p> <p>À la naissance d'un enfant, un fonctionnaire perçoit une indemnité d'un montant correspondant à six fois son salaire mensuel. Si les deux parents de l'enfant sont fonctionnaires, l'indemnité est versée à l'un d'entre eux.</p>

Mobilité	Il n'existe pas de programmes de mobilité spécifiques. Mais la procédure de transfert des fonctionnaires est utilisée.
Statistiques	<p>La Lettonie compte environ 341 hauts fonctionnaires (y compris les secrétaires d'État, les secrétaires d'État adjoints, les directeurs d'institutions et les directeurs adjoints d'institution). Environ 112 hauts fonctionnaires sont de premier niveau ; les autres appartiennent au deuxième.</p> <p>En 2007, les femmes représentaient 45 % des hauts fonctionnaires de premier niveau et 56 % des hauts fonctionnaires de deuxième niveau.</p> <p>En 2007, les femmes représentaient 73 % des fonctionnaires et les hommes 27 %.</p> <p>Au 31.08.2008, les femmes représentaient 34% des hauts fonctionnaires de premier niveau et 56 % des hauts fonctionnaires de deuxième niveau.</p>

Fiche descriptive : Lituanie

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>D'une manière générale, il n'existe pas de haute fonction publique en Lituanie. Il est très difficile de regrouper les intitulés types des fonctionnaires selon leur niveau fonctionnel car les institutions dans lesquelles travaillent les fonctionnaires occupant des postes aux échelons 18 à 20, sont situées à différents niveaux.</p> <table border="1" data-bbox="453 427 1347 1234"> <thead> <tr> <th data-bbox="453 427 596 651">Niveau fonctionnel</th> <th data-bbox="596 427 1018 651">Fonctionnaires les plus représentatifs (directeurs d'institutions, fonctionnaires de carrière et fonctionnaires nommés sur critères de confiance politique (personnelle) occupant des postes aux échelons 18 à 20) :</th> <th data-bbox="1018 427 1171 651">Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th data-bbox="1171 427 1347 651">Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="453 651 596 909">1er niveau</td> <td data-bbox="596 651 1018 909">Chancelier (chef des services du gouvernement, chef de cabinet du Président, chef de cabinet parlementaire), secrétaire d'état du ministère, directeur (directeur d'institution)*, etc. <i>Niveau de confiance politique</i> Vice-ministre etc.</td> <td data-bbox="1018 651 1171 909">Non</td> <td data-bbox="1171 651 1347 909">Non Oui</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 909 596 1070">2ème niveau</td> <td data-bbox="596 909 1018 1070">Secrétaire de ministère Directeur (directeur d'institution)*, Directeur d'institution adjoint*, etc. <i>Niveau de confiance politique</i> Des conseillers, etc.</td> <td data-bbox="1018 909 1171 1070">Non</td> <td data-bbox="1171 909 1347 1070">Non Oui</td> </tr> <tr> <td data-bbox="453 1070 596 1234">3ème niveau</td> <td data-bbox="596 1070 1018 1234">Directeur adjoint d'institution*, <u>Directeur (du service de l'intérieur)*, etc.</u> <i>Niveau de confiance politique</i> Des conseillers, etc.</td> <td data-bbox="1018 1070 1171 1234">Non</td> <td data-bbox="1171 1070 1347 1234">Non Oui</td> </tr> </tbody> </table> <p>* ils peuvent aussi appartenir à une catégorie inférieure</p> <p>Le directeur d'institution est un fonctionnaire recruté à la tête d'un État, d'une institution municipale ou d'une agence.</p> <p>Le fonctionnaire de carrière est un fonctionnaire nommé à un poste pour une durée indéterminée et ayant l'opportunité d'exercer son droit d'évolution de carrière dans la fonction publique conformément à la procédure dictée par la loi sur la fonction publique.</p> <p>Les fonctionnaires nommés sur des critères de confiance politique ou personnelle désignent les fonctionnaires recrutés pour la durée de mandat d'un fonctionnaire politique investi du pouvoir de nomination ou d'une institution publique de nomination collégiale ou pour une durée prévue par la loi.</p>	Niveau fonctionnel	Fonctionnaires les plus représentatifs (directeurs d'institutions, fonctionnaires de carrière et fonctionnaires nommés sur critères de confiance politique (personnelle) occupant des postes aux échelons 18 à 20) :	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Chancelier (chef des services du gouvernement, chef de cabinet du Président, chef de cabinet parlementaire), secrétaire d'état du ministère, directeur (directeur d'institution)*, etc. <i>Niveau de confiance politique</i> Vice-ministre etc.	Non	Non Oui	2ème niveau	Secrétaire de ministère Directeur (directeur d'institution)*, Directeur d'institution adjoint*, etc. <i>Niveau de confiance politique</i> Des conseillers, etc.	Non	Non Oui	3ème niveau	Directeur adjoint d'institution*, <u>Directeur (du service de l'intérieur)*, etc.</u> <i>Niveau de confiance politique</i> Des conseillers, etc.	Non	Non Oui
Niveau fonctionnel	Fonctionnaires les plus représentatifs (directeurs d'institutions, fonctionnaires de carrière et fonctionnaires nommés sur critères de confiance politique (personnelle) occupant des postes aux échelons 18 à 20) :	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)														
1er niveau	Chancelier (chef des services du gouvernement, chef de cabinet du Président, chef de cabinet parlementaire), secrétaire d'état du ministère, directeur (directeur d'institution)*, etc. <i>Niveau de confiance politique</i> Vice-ministre etc.	Non	Non Oui														
2ème niveau	Secrétaire de ministère Directeur (directeur d'institution)*, Directeur d'institution adjoint*, etc. <i>Niveau de confiance politique</i> Des conseillers, etc.	Non	Non Oui														
3ème niveau	Directeur adjoint d'institution*, <u>Directeur (du service de l'intérieur)*, etc.</u> <i>Niveau de confiance politique</i> Des conseillers, etc.	Non	Non Oui														
<p>Recrutement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Il existe, en Lituanie, un système de recrutement mixte, qui mêle des éléments tirés des systèmes de carrière et de poste. Le recrutement dans la fonction publique s'effectue uniquement en fonction des postes existants et approuvés. Conformément à la loi sur la fonction publique, les personnes qui s'engagent dans la fonction publique doivent remplir des conditions <u>générales</u> et spéciales définies dans le descriptif du poste, afin de garantir l'exécution efficiente et efficace des fonctions qu'il prévoit. La procédure de recrutement de la fonction publique dépend de la catégorie du poste pour lequel une personne est recrutée : <p>Le recrutement est effectué <u>sans concours</u> pour les postes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> les fonctionnaires suppléants (fonctionnaire remplaçant un fonctionnaire de carrière ou un fonctionnaire nommé sur critères de confiance politique (personnelle) dans l'incapacité temporaire d'exercer ses obligations et recruté temporairement jusqu'à la fin de la procédure de concours) ; les anciens fonctionnaires de carrière (à l'exception des fonctionnaires de plus de 65 ans) ou les anciens directeurs d'institution (à l'exception des directeurs d'institution recrutés à un poste de 																

	<p>confiance politique (personnelle) ou pendant la durée de leur mandat, ou des directeurs d'institutions de plus de 65 ans) dont les postes ont été supprimés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnes qui reprennent le statut de fonctionnaire ; • les fonctionnaires nommés sur la base de critères de confiance politique (personnelle). <p>La procédure de recrutement des fonctionnaires sans concours n'est pas réglementée. L'ensemble de la procédure consiste uniquement en la réception d'une demande de recrutement par la personne chargée du recrutement des fonctionnaires.</p> <p>Le recrutement est effectué <u>sur concours</u> pour les postes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les fonctionnaires de carrière, • les directeurs d'institutions. <p>La procédure de recrutement dans la fonction publique sur concours comprend :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l'avis de concours, 2. l'acceptation des pièces à fournir pour le concours, 3. la constitution d'une commission de recrutement, 4. le concours, 5. l'adoption d'une décision de recrutement par un recruteur ou une institution collégiale publique ou municipale. <p>Le concours comporte deux parties : un examen écrit (test) et un examen oral (entretien).</p>
<p>Nomination</p>	<p>En Lituanie, l'affectation à un poste s'effectue pour une durée indéterminée, à l'exception des fonctionnaires nommés sur critères de confiance politique (personnelle), des directeurs d'institution recrutés à un poste de confiance politique (personnelle) ou pour la durée du mandat prévue par la loi.</p> <p><u>Les directeurs d'institutions</u> sont recrutés, selon leur institution, par le Président de la République, le gouvernement, les hauts dirigeants des institutions centrales, etc. <u>Les fonctionnaires de carrière</u> sont recrutés, selon leur institution, par le secrétaire général du parlement, le directeur de l'administration, le gouvernement, les directeurs d'institutions centrales et municipales, etc. <u>Les fonctionnaires nommés sur critères de confiance politique (personnelle)</u> sont recrutés par le Président, le Premier ministre, un ministre ou le gouvernement, ou toute personne mandatée par ces derniers.</p>
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>La législation définit désormais clairement la structure d'encadrement de la fonction publique. Le gouvernement est chargé de l'adoption des politiques et des lignes directrices concernant l'encadrement de la fonction publique par le ministère de l'Intérieur. Ce dernier a pour mission de préparer les actes légaux, de coordonner et de contrôler la mise en œuvre du système et de la législation de la fonction publique, et d'appliquer de façon centralisée certaines tâches clés en matière de gestion de la fonction publique. L'Agence de gestion de la fonction publique (CSD) est l'autorité exécutive centrale de l'État en matière de gestion de la fonction publique.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>Les résultats d'un directeur d'institution, d'un fonctionnaire de carrière ou d'un fonctionnaire suppléant recruté au poste de fonctionnaire de carrière doivent être évalués par leur supérieur direct, si la personne a travaillé comme fonctionnaire de cette institution plus de six mois par année calendaire. Le supérieur direct des fonctionnaires assure ces évaluations chaque année.</p> <p>Conformément à l'instruction d'affectation des fonctionnaires à des degrés de qualification et d'évaluation de leur performance, il existe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>des critères</u> d'évaluation des résultats des directeurs d'institutions : l'application des objectifs stratégiques de l'institution, la gestion, l'encadrement ; • <u>des critères</u> d'évaluation des performances des fonctionnaires de carrière ou des fonctionnaires suppléants : productivité des performances, compétences, qualité des performances.
<p>Formation, y compris programmes</p>	<p>Les fonctionnaires dès leur accès aux échelons 18 à 20 et les directeurs d'institutions d'échelons inférieurs doivent suivre des programmes de formation à ces échelons, dans les deux ans qui suivent leur nomination à ce poste.</p>

<p>d'aptitude à diriger</p>	<p>En 2001, l'institut a préparé un programme de formation de longue durée pour les dirigeants d'administrations publiques se destinant à des carrières de la très haute fonction publique ; ce programme s'intitule OLYMP. Il comporte des modules d'aptitude à diriger, d'évolution personnelle, de gestion du changement, sur l'impact de l'intégration de l'UE sur l'administration publique, etc. L'institut propose aux fonctionnaires ayant accompli le programme OLYMP de participer au programme de formation OLYMP plus, qui permet aux participants de mettre à jour et d'améliorer leurs compétences dans différents domaines, tels que l'audit interne, la gestion des affectations, etc.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Un système de rémunération unique à toute la fonction publique a été mis en place et appliqué en 2002. Le salaire de base est déterminé en fonction de l'échelon du poste et il est identique pour tous les postes du même échelon. La rémunération est constituée du salaire de base, d'une prime (selon l'ancienneté, l'échelon ou la catégorie de qualification, le niveau, le rang ou bien une prime exceptionnelle sur le salaire de base) et de compléments de salaire (travail pendant les vacances et jours de repos, travail de nuit, conditions de travail pénibles ou dangereuses, tâches supplémentaires). Le montant des primes et des compléments de salaires ne peut dépasser 70 pour cent du salaire de base, à l'exclusion des primes d'ancienneté au service de l'État de Lituanie et de la prime exceptionnelle sur le salaire de base.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>La Lituanie ne dispose pas de politique spécifique de la diversité concernant les fonctionnaires ou les hauts fonctionnaires.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p>Les <u>heures supplémentaires</u> ne sont pas réglementées par la loi sur la fonction publique, quel que soit le poste. Une rémunération supplémentaire en cas de travail pendant les congés et les jours de repos, de travail de nuit ou de tâches supplémentaires est possible.</p> <p>Le travail à domicile (<u>télétravail</u>) n'est pas prévu par la loi sur le service public.</p> <p>Il n'existe pas de réglementation spécifique concernant le <u>travail à temps partiel</u> pour les directeurs d'institutions et les fonctionnaires de carrière des catégories 18 à 20. Conformément au code du travail, le travail à temps partiel journalier ou hebdomadaire, est réglementé comme suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. par un accord entre l'employeur et l'employé ; 2. à la demande du fonctionnaire en raison de son état de santé, conformément aux conclusions des autorités médicales ; 3. à la demande d'une femme enceinte, ayant accouché récemment ou allaitant, d'un employé s'occupant d'un enfant de moins de trois ans, d'un employé élevant seul son enfant jusqu'à l'âge de quatorze ans ou si l'enfant a une capacité fonctionnelle réduite jusqu'à l'âge de dix-huit ans ; 4. à la demande d'un employé de moins de dix-huit ans ; 5. à la demande d'une personne aux capacités fonctionnelles limitées d'après les conclusions d'un établissement de santé. 6. à la demande d'un employé s'occupant d'un membre de sa famille malade, conformément aux conclusions d'un établissement de santé.
<p>Programmes de mobilité</p>	<p>Le directeur exécutif de l'institution de l'administration publique (sauf s'il a été nommé à ce poste sur critères de confiance politique (personnelle)), peut demander son transfert vers un autre poste de fonctionnaire de carrière au même échelon, dans la même, ou une autre, institution ou agence municipale ou central. Il doit remplir les exigences spécifiées dans le descriptif du poste. Depuis 2004, les fonctionnaires lituaniens peuvent être employés par l'UE et les institutions internationales comme experts nationaux détachés.</p>

Statistiques	<i>Nombre de fonctionnaires (hors fonctionnaires statutaires)</i>			
	2007			
		<i>Total</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
	20 ^e échelon	26	20	6
	19 ^e échelon	88	64	24
	18 ^e échelon	239	151	88
	Total	353	235	118
Pourcentage global de femmes parmi les fonctionnaires :				
Sexe	Nombre de fonctionnaires (2007) : (pourcentage du total des fonctionnaires) <u>Les fonctionnaires statutaires sont exclus</u>			
Femmes	19 500 (72,8 %)			
Hommes	7 276 (27,2 %)			

Fiche descriptive : Luxembourg

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>Il n'existe pas de statut formel des hauts fonctionnaires au Luxembourg mais les postes de haut niveau bénéficient de conditions spéciales. Les intitulés de postes diffèrent mais les fonctions correspondent aux échelons 15 à 17.</p> <table border="1" data-bbox="533 394 1394 1102"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er niveau</td> <td>Administrateur général ou fonction similaire (échelon 18)</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>2ème niveau</td> <td>Premier conseiller gouvernemental ou fonction similaire (échelons 17 + 17B)</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">3ème niveau</td> <td>Conseiller gouvernemental 1ère classe</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>Conseiller de direction 1ère classe ou fonction similaire (échelons 16 + 16B)</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">4ème niveau</td> <td>Conseiller gouvernemental</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>Conseiller de direction ou fonction assimilée (échelon 15 + 15B)</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Administrateur général ou fonction similaire (échelon 18)	Oui	Oui	2ème niveau	Premier conseiller gouvernemental ou fonction similaire (échelons 17 + 17B)	Oui	Oui	3ème niveau	Conseiller gouvernemental 1ère classe	Oui	Oui	Conseiller de direction 1ère classe ou fonction similaire (échelons 16 + 16B)	Oui	Non	4ème niveau	Conseiller gouvernemental	Oui	Oui	Conseiller de direction ou fonction assimilée (échelon 15 + 15B)	Oui	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																								
1er niveau	Administrateur général ou fonction similaire (échelon 18)	Oui	Oui																								
2ème niveau	Premier conseiller gouvernemental ou fonction similaire (échelons 17 + 17B)	Oui	Oui																								
3ème niveau	Conseiller gouvernemental 1ère classe	Oui	Oui																								
	Conseiller de direction 1ère classe ou fonction similaire (échelons 16 + 16B)	Oui	Non																								
4ème niveau	Conseiller gouvernemental	Oui	Oui																								
	Conseiller de direction ou fonction assimilée (échelon 15 + 15B)	Oui	Non																								
<p>Recrutement</p>	<p>La fonction publique luxembourgeoise dispose, par nature, d'un système entièrement fondé sur la carrière.</p> <p>D'une manière générale et à l'exclusion des nominations à la haute fonction publique, le recrutement est essentiellement effectué en dehors de la fonction publique. Le recrutement du personnel du service public est assuré de façon centralisée par le ministère de l'Administration publique ou directement par les ministères/administrations. Les fonctionnaires potentiels doivent remplir des conditions spéciales pour être recrutés comme « fonctionnaire-stagiaire » ; lors de leur nomination définitive, ils occupent le premier échelon de leur carrière puis évoluent selon l'ancienneté acquise.</p> <p>Les fonctionnaires gravissent les échelons de la haute fonction publique à mesure de leur évolution de carrière. Les nominations politiques peuvent intervenir à tout moment de la carrière.</p> <p>L'âge habituel d'entrée dans la catégorie de la haute fonction publique est généralement compris entre 34 et 40 ans, pour les échelons 15 et 16 et entre 40 et 50 ans pour les échelons 16B et 17.</p>																										
<p>Nomination</p>	<p>Tous les fonctionnaires sont nommés à vie. Au sein de la fonction publique, il existe des postes de haut niveau auxquels les fonctionnaires peuvent être affectés pour une durée renouvelable de sept ans. Si cette durée n'est pas reconduite, le fonctionnaire sera réintégré au poste le plus élevé de sa carrière dans l'administration d'origine.</p>																										
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Le ministère de la Fonction publique assure la majeure partie de la gestion administrative des fonctionnaires.</p>																										
<p>Évaluation</p>	<p>Des entretiens personnels entre le directeur de l'administration concernée et les hauts fonctionnaires sont planifiés chaque année.</p>																										
<p>Formation, y compris</p>	<p>Tous les cours/programmes de formation sont organisés par l'Institut national d'administration publique (INAP), en collaboration avec les administrations publiques. Pour progresser vers la haute</p>																										

programmes d'aptitude à diriger	fonction publique, il est nécessaire de détenir un certificat de gestion publique délivré par l'INAP. Aucun programme spécifique d'aptitude à diriger n'est organisé actuellement mais il est prévu pour l'avenir.
Rémunération	Le traitement de base est fixé en fonction de la position hiérarchique du fonctionnaire (pas de rémunération selon les résultats).
Politique de la diversité	Il n'y a pas politique spécifique de la diversité. Un représentant est toutefois nommé dans chaque département ministériel afin de superviser l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de recrutement, de formation, de promotion et de conditions de travail.
Équilibre travail – vie personnelle	<p><u>Heures supplémentaires</u> Les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.</p> <p><u>Télétravail</u> Les fonctionnaires peuvent être autorisés à effectuer une partie de leur travail depuis leur domicile, par le biais du télétravail. L'accord est donné par le directeur de l'administration concernée.</p> <p><u>Travail à temps partiel</u> Les fonctionnaires peuvent bénéficier d'un service à temps partiel à 25 %, 50 % ou 75 %. En principe, tous les fonctionnaires ont le droit d'occuper un emploi à temps partiel mais ce dernier ne peut leur être accordé que s'il est compatible avec les intérêts de l'administration.</p> <p><u>Congé de maternité</u> Au total 16 semaines (8 semaines avant l'accouchement et 8 semaines après). Le congé postnatal peut être prolongé jusqu'à 12 semaines.</p> <p><u>Travail à mi-temps</u> Tout fonctionnaire (y compris les hauts fonctionnaires) peut bénéficier d'un emploi à mi-temps afin d'assurer l'éducation d'un ou de plusieurs enfants. Un emploi à mi-temps peut aussi être accordé pour des raisons familiales ou professionnelles.</p>
Mobilité	La mobilité intervient soit à l'initiative de l'autorité concernée, soit à la demande du haut fonctionnaire lui-même, en cas d'avis de poste vacant dans une autre administration. L'objectif est d'offrir au fonctionnaire une opportunité de réorientation professionnelle ou un nouvel enjeu professionnel.
Statistiques	<p>Le Luxembourg emploie 501 hauts fonctionnaires (<i>Données : Juin 2008</i>).</p> <p>L'effectif des fonctionnaires <u>par niveau fonctionnel</u> est le suivant :</p> <p>Échelon 18 : 37 Échelon 17B : 9 Échelon 17 : 43 Échelon 16B : 80 Échelon 16 : 193 Échelon 15B : 11 Échelon 15 : 128</p> <p>Le pourcentage global de femmes parmi les fonctionnaires et les hauts fonctionnaires s'élève respectivement à 30 % et 18,6 %.</p> <p>Actuellement, 408 hommes et 93 femmes occupent des postes de hauts fonctionnaires.</p>

Fiche descriptive : Hongrie

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>En Hongrie, il n'existe pas de catégorie spécifique correspondant aux « hauts fonctionnaires ».</p> <p>Les niveaux fonctionnels dans les ministères et la fonction publique hongrois sont les suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Premier ministre, ministres (politique) – soumis à la Loi sur les dirigeants de l'État 2. Secrétaire d'État (politique) - soumis à la Loi sur les dirigeants de l'État 3. Secrétaire d'État adjoint (politique) – soumis à la Loi sur les dirigeants de l'État 4. Directeur en chef de service (fonctionnaire de carrière) – soumis à la Loi sur les fonctionnaires 5. Directeur de service (fonctionnaire de carrière) - soumis à la Loi sur les fonctionnaires 6. Directeur adjoint de service (fonctionnaire de carrière) - soumis à la Loi sur les fonctionnaires
<p>Recrutement</p>	<p>La Loi hongroise sur les fonctionnaires (1992) régit la fonction publique et la totalité de la carrière des fonctionnaires. En 1997, l'accent a été mis sur la dimension professionnelle de la fonction publique avec l'introduction d'un examen général pour entrer dans l'administration publique, puis, en 1998, avec des examens spécifiques. Une coordination nationale a été mise en place via l'Institut hongrois d'administration publique (KSZK), chargé de l'élaboration des normes et des programmes de formation.</p> <p>A partir de 2009, l'examen général sera remplacé par un concours. Celui-ci sera basé sur les compétences. Être lauréat de ce concours sera obligatoire pour postuler à un poste de la fonction publique. Il y aura un concours pour les diplômés du secondaire et un autre pour les diplômés des universités.</p> <p>Depuis 2008, toute ouverture de poste doit être rendue publique sur le site Internet central du centre gouvernemental de l'administration publique (www.kozigallas.hu).</p> <p>Tous les cadres de l'administration (chefs de département, adjoints de chef de département, directeurs...) sont sélectionnés par des concours, ce qui est obligatoire depuis 2008. Les postes d'encadrement doivent être rendus publics du centre d'administration publique. Tous les postulants à des postes d'encadrement supérieur sont auditionnés par le bureau des services de ressources humaines et de sélection du centre d'administration publique, qui conduit la sélection (www.kszk.gov.hu).</p> <p>Le bureau des services de ressources humaines et de sélection analyse les candidatures, mène les entretiens et conduit les tests de compétence. Le bureau des services de ressources humaines et de sélection prépare une liste des candidats sélectionnés pour l'unité administration centrale. Cette dernière sélectionne les agents pour les postes vacants parmi les candidats de cette liste.</p> <p>L'approbation finale de la sélection est réalisée par le ministère dont dépendra l'agent.</p> <p>L'âge moyen des hauts fonctionnaires se situe entre 40 et 50 ans.</p>
<p>Nomination</p>	<p>La loi considère le statut de fonctionnaire comme une « relation contractuelle spéciale » entre les autorités centrales, régionales ou locales et le fonctionnaire. Le statut de fonctionnaire est accordé par voie de nomination. Les hauts fonctionnaires sont nommés par leur employeur direct (central, régional ou local). Ils sont nommés la plupart du temps pour une durée illimitée, mais peuvent dans certaines circonstances, être nommés pour une durée déterminée pour certaines missions d'encadrement.</p>
<p>Gestion</p>	<p>Les hauts fonctionnaires sont sous la responsabilité de leur supérieur hiérarchique direct. Le directeur d'une administration publique est responsable de tous les hauts fonctionnaires employés par cette dernière.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>Le supérieur hiérarchique direct est responsable de l'encadrement et de l'évaluation du travail des fonctionnaires dans le cadre d'un système spécial d'évaluation (TÉR). L'évaluation des performances des hauts fonctionnaires a lieu une fois par an.</p>
<p>Formation, y compris</p>	<p>Un nouveau programme d'administrateur public supérieur est en cours d'application pour former les responsables des hauts fonctionnaires (postes de direction au sein de l'administration publique,</p>

programmes d'aptitude à diriger	réseau EMPA) conformément aux suggestions de l'étude de l'OCDE en matière de développement de capacités. Ils formeront le groupe des futurs dirigeants de l'administration publique en Hongrie.
Rémunération	Il existe différentes catégories de rémunération basées sur l'ancienneté.
Politique de la diversité	Il n'existe pas de politique de la diversité parmi les hauts fonctionnaires. Par conséquent, il n'existe pas non plus d'objectifs chiffrés pour les différents groupes.
Équilibre travail – vie personnelle	<p><u>Heures supplémentaires</u> Aucune statistique n'est disponible concernant les heures supplémentaires, mais de manière générale, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.</p> <p><u>Aménagement du temps de travail, travail à temps partiel, télétravail</u> Aucune possibilité de travail à temps partiel ou de télétravail n'est prévue pour les hauts fonctionnaires. Les hauts fonctionnaires peuvent aménager leur temps de travail avec souplesse.</p>
Programmes de mobilité	Il n'existe pas de programmes pour la mobilité des hauts fonctionnaires en Hongrie.
Statistiques	<p>Nombre de hauts fonctionnaires (2008) : 105 000</p> <p>Nombre de fonctionnaires par niveau fonctionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administration centrale 26 600 - Administration régionale 32 600 - Administration locale 45 800 <p>La proportion de femmes dans la fonction publique générale s'établit autour de 55 %. Parmi les hauts fonctionnaires (y compris les cadres et les dirigeants), le pourcentage de femmes est d'environ 30 %.</p>

Fiche descriptive : Malte

Statut et postes des hauts fonctionnaires	<p>Les directives les lignes directrices sur les contrats de résultats définissent le terme de « haut fonctionnaire » de la façon suivante : personne affectée à un poste d'encadrement supérieur faisant partie des 5 premiers barèmes des rémunérations. Cette définition va être remplacée par la Loi sur l'administration publique, qui définira formellement un « service des cadres supérieurs » au sein du service public. Certaines conditions spéciales sont applicables à la catégorie des hauts fonctionnaires.</p> <table border="1" data-bbox="499 488 1353 920"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er niveau</td> <td>Secrétaire permanent principal</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>2ème niveau</td> <td>Secrétaire permanent</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>3ème niveau</td> <td>Directeur général</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4ème niveau</td> <td>Directeur</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>5ème niveau</td> <td>Directeur adjoint</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Secrétaire permanent principal	Oui	Non	2ème niveau	Secrétaire permanent	Oui	Non	3ème niveau	Directeur général	Oui	Non	4ème niveau	Directeur	Oui	Non	5ème niveau	Directeur adjoint	Oui	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1er niveau	Secrétaire permanent principal	Oui	Non																						
2ème niveau	Secrétaire permanent	Oui	Non																						
3ème niveau	Directeur général	Oui	Non																						
4ème niveau	Directeur	Oui	Non																						
5ème niveau	Directeur adjoint	Oui	Non																						
Recrutement	<p>Le personnel d'encadrement supérieur est nommé parmi les hauts fonctionnaires du service public de Malte. Les hauts fonctionnaires sont recrutés dans le cadre de leur évolution de carrière au sein du service public.</p> <p>Les contrats de résultats sont désormais conclus pour une durée de trois ans, à tous les niveaux. À l'issue de son contrat de résultats, le fonctionnaire devra postuler de nouveau pour ce poste et être en concurrence avec d'autres candidats. Il n'est pas assuré de pouvoir conserver son poste.</p> <p>Une procédure de sélection pour les postes de directeur général et de directeur est menée par le Comité consultatif de nomination des hauts fonctionnaires (SAAC) sous la présidence de son secrétaire permanent principal. Cet organe propose les candidats à des postes de direction, dans le respect des clauses de la constitution, c'est-à-dire sur proposition du secrétaire permanent principal et avec l'accord du Premier ministre.</p> <p>Les directeurs adjoints sont sélectionnés par les comités de sélection ministériels, présidés par le secrétaire permanent et le directeur général du ministère, dont dépend le poste vacant, dans le cadre d'une procédure visée par la commission de service public, à la suite d'un appel à candidatures.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 40 et 50 ans.</p>																								
Nomination	<p>D'une manière générale, les hauts fonctionnaires sont nommés à leurs postes. Conformément à la constitution maltaise, le Président nomme les secrétaires permanents (les hauts fonctionnaires de chaque ministère) sur proposition du Premier ministre, après consultation par ce dernier de la commission de service public (organe indépendant établi en vertu de la constitution). Les directeurs généraux et les directeurs sont nommés par le Premier ministre après consultation de la commission. Les directeurs adjoints sont nommés par le Premier ministre sur recommandation de la commission de service public.</p>																								
Autorité de tutelle	<p>Le secrétaire permanent principal (directeur du service public) à la responsabilité générale de la gestion des hauts fonctionnaires, sous réserve des instructions du Premier ministre. La commission de service public, organe constitutionnel autonome, émet ses propositions ou recommandations pour la nomination des hauts fonctionnaires. La gestion des hauts fonctionnaires reste cependant sous les attributions de l'administration. Chaque ministère compte un secrétaire permanent. Les directeurs de services (c'est-à-dire les directeurs généraux ou les directeurs) dépendent du secrétaire permanent du ministère respectif.</p>																								
Évaluation	<p>Malte dispose d'un système de gestion des résultats, dans lequel le travail des fonctionnaires est évalué en fonction de la réalisation d'objectifs annuels.</p>																								

<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>Dans le cadre de sa mission visant à améliorer l'efficacité de l'encadrement de la haute fonction publique au sein du service public maltais, l'Agence de développement du personnel, qui dépend de cabinet du Premier ministre, utilise un certain nombre de stratégies de formation pour traiter la diversité des besoins, remplissant ainsi son rôle de principal organisme de formation du gouvernement. Il s'agit notamment de cours de formation, d'ateliers participatifs de courte durée, d'accompagnement et de tutorat, ainsi que de programmes de stages à l'étranger. L'Agence de développement du personnel parraine également des diplômes de niveau Master et, en collaboration avec l'Institut d'administration publique et de gestion de l'Université de Malte, délivre un diplôme d'administration publique.</p> <p>Les programmes à venir visant à améliorer le développement du personnel d'encadrement supérieur comprennent des initiatives telles que l'apprentissage en ligne et l'apprentissage mixte. Par ailleurs, avec la mise en place du nouveau Centre d'études politiques et de formation, la formation des hauts fonctionnaires sera encore mieux harmonisée avec la politique et la vision du gouvernement.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Les titulaires d'un poste dans la haute fonction publique signent un contrat de résultats. Les traitements sont indexés sur les barèmes des rémunérations indiqués dans les estimations financières, selon le poste occupé. Le contrat de résultats prévoit que 15 % maximum de la rémunération dépendent des résultats du fonctionnaire.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>Les procédures de sélection visent à identifier la personne correspondant le mieux au poste, indépendamment de son sexe, de son âge ou de toute autre caractéristique non pertinente pour le poste. Les critères de sélection actuels sont prévus pour ne pas tenir compte de l'âge ni du sexe.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p>Les mesures favorisant la famille sont la plupart du temps accessibles à tous les fonctionnaires. Toutefois, les hauts fonctionnaires sous contrat de résultats ne sont pas autorisés à travailler à temps partiel et à prendre des congés sans solde de longue durée (par exemple, un congé parental d'un an et un congé sabbatique de cinq ans).</p> <p><u>Rémunération des heures supplémentaires</u></p> <p>La rémunération des heures supplémentaires n'est pas autorisée pour les fonctionnaires au-delà du grade d'administrateur principal (échelon 7) et pour grades similaires et par conséquent pas pour les hauts fonctionnaires.</p> <p><u>Congé</u></p> <p>Les femmes, y compris celles qui sont sous contrat, sont autorisées à bénéficier d'un congé de maternité totalement rémunéré, impliquant une absence du travail d'une durée de 14 semaines maximum. Les pères peuvent bénéficier de deux jours ouvrés rémunérés à l'occasion de la naissance de leur enfant.</p> <p>Les hauts fonctionnaires titulaires d'un contrat de résultats ne peuvent pas avoir recours à des congés non rémunérés de longue durée (congé parental, congé de soutien familial ou d'études). Les fonctionnaires sous contrat de résultats ne sont pas autorisés à travailler à temps partiel ni à prendre des congés sans solde de longue durée, quelle qu'en soit la raison.</p>
<p>Mobilité</p>	<p>Les hauts fonctionnaires peuvent demander une promotion à un poste d'encadrement plus élevé d'un ministère ou d'un service. À ce niveau, la gestion de carrière est considérée comme relevant essentiellement de la responsabilité chaque fonctionnaire.</p>
<p>Statistiques</p>	<p>Effectif de hauts fonctionnaires à Malte : 302 (<i>chiffres de novembre 2008</i>).</p> <p><u>Effectif de hauts fonctionnaires à chaque niveau fonctionnel :</u></p> <p>1 secrétaire permanent principal, 11 secrétaires permanents, 31 directeurs généraux, 108 directeurs et 151 directeurs adjoints</p> <p><u>Nombre d'hommes et de femmes occupant des postes de hauts fonctionnaires :</u> 239 hommes et 63 femmes.</p> <p>Pourcentage global de femmes parmi les fonctionnaires : 41 %</p> <p>Pourcentage de femmes parmi les hauts fonctionnaires : 21 %</p>

Fiche descriptive : Pays-Bas

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>La haute fonction publique aux Pays-Bas a été créée en 1995. Simultanément, le Bureau ABD (BABD – Bureau <i>Algemene Bestuursdienst</i>) – un bureau centralisé pour la haute fonction publique – a été créé pour gérer le système de la haute fonction publique.</p> <table border="1" data-bbox="499 409 1449 808"> <thead> <tr> <th data-bbox="499 409 678 533">Niveau fonctionnel</th> <th data-bbox="678 409 1018 533">Fonction type</th> <th data-bbox="1018 409 1230 533">Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th data-bbox="1230 409 1449 533">Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="499 533 678 573">1^{er} niveau</td> <td data-bbox="678 533 1018 573">Secrétaire général</td> <td data-bbox="1018 533 1230 573">Oui</td> <td data-bbox="1230 533 1449 573">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="499 573 678 613">2^{ème} niveau</td> <td data-bbox="678 573 1018 613">Directeur général</td> <td data-bbox="1018 573 1230 613">Oui</td> <td data-bbox="1230 573 1449 613">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="499 613 678 654">3^{ème} niveau</td> <td data-bbox="678 613 1018 654">Directeur</td> <td data-bbox="1018 613 1230 654">Oui</td> <td data-bbox="1230 613 1449 654">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="499 654 678 694">4^{ème} niveau</td> <td data-bbox="678 654 1018 694">Directeur de service</td> <td data-bbox="1018 654 1230 694">Non</td> <td data-bbox="1230 654 1449 694">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="499 694 678 808">5^{ème} niveau</td> <td data-bbox="678 694 1018 808">Responsables de l'élaboration des politiques, par exemple</td> <td data-bbox="1018 694 1230 808">Non</td> <td data-bbox="1230 694 1449 808">Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Fonction type	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Secrétaire général	Oui	Non	2 ^{ème} niveau	Directeur général	Oui	Non	3 ^{ème} niveau	Directeur	Oui	Non	4 ^{ème} niveau	Directeur de service	Non	Non	5 ^{ème} niveau	Responsables de l'élaboration des politiques, par exemple	Non	Non
Niveau fonctionnel	Fonction type	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																						
1 ^{er} niveau	Secrétaire général	Oui	Non																						
2 ^{ème} niveau	Directeur général	Oui	Non																						
3 ^{ème} niveau	Directeur	Oui	Non																						
4 ^{ème} niveau	Directeur de service	Non	Non																						
5 ^{ème} niveau	Responsables de l'élaboration des politiques, par exemple	Non	Non																						
<p>Recrutement</p>	<p>Le système de recrutement aux Pays-Bas repose sur le type de poste. Les postes de cadres supérieurs sont ouverts aux candidats internes et externes. Le recrutement est basé sur les performances passées des candidats et sur l'intérêt qu'ils manifestent. Le Bureau ABD joue un rôle prépondérant dans le recrutement, l'évolution de la carrière, la formation et la mobilité des hauts fonctionnaires. Chaque service jouit d'une certaine autonomie dans la mise en œuvre des lignes directrices définies et a la responsabilité ultime du recrutement.</p> <p>Les trois principaux critères évalués lors du processus de sélection sont : 1.) la formation, 2.) l'expérience professionnelle et 3.) la motivation. Le recrutement d'un haut fonctionnaire est centralisé, il revêt un caractère obligatoire et est réalisé en vue de pourvoir un poste précis.</p> <p>Tous les postes de hauts dirigeants sont ouverts au recrutement externe. Les avis de vacance sont publiés sur le site internet du Bureau ABD. Les personnes sollicitent un consultant du Bureau ABD ou sont contactées par ce dernier. Après plusieurs étapes, une liste de présélection est dressée et 3 à 5 candidats sont proposés au ministère dont dépend le poste vacant. Ce dernier choisit le candidat finalement retenu.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont recrutés en moyenne à l'âge de 30-50 ans.</p>																								
<p>Nomination</p>	<p>La nomination se fait sur la base d'un concours. Les membres du groupe des hauts dirigeants sont nommés pour cinq années, avec la possibilité de prolonger deux fois cette durée d'une année. Les autres fonctionnaires ABD sont nommés pour une durée indéterminée. En moyenne, ces derniers restent à leur poste pendant quatre ans.</p> <p>Le processus de nomination des fonctionnaires est l'une des principales fonctions du Bureau ABD depuis sa création ; il doit, en effet, garantir que les principes d'un concours équitable sont respectés. Toutes les vacances de postes de niveau 16 et des niveaux supérieurs sont confiées à la responsabilité du bureau ABD. Celui-ci gère une réserve virtuelle qui rassemble tous les meilleurs candidats. Afin de trouver et d'obtenir les candidats les mieux adaptés à un poste donné, le Bureau ABD travaille en étroite collaboration avec tous les ministères.</p> <p>La nomination des hauts fonctionnaires est confiée en dernier recours au ministre dont dépend le poste à pourvoir. Pour le groupe des hauts dirigeants, cette tâche revient au ministre de l'Intérieur.</p>																								
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Les hauts fonctionnaires sont gérés par le Bureau centralisé des hauts fonctionnaires (ABD). La mission du Bureau ABD consiste à organiser le processus de nomination pour les postes de hauts dirigeants, à prodiguer des conseils aux hauts fonctionnaires en matière de carrière et à assurer la formation et la gestion de ces fonctionnaires. Le Bureau ABD est également chargé de plusieurs missions concernant le groupe des hauts dirigeants pour tout ce qui a trait à leur statut légal, à leur rémunération et à leurs conditions d'emploi lors de leur recrutement, mais aussi lors de leur démission.</p>																								
<p>Évaluation</p>	<p>Les objectifs attribués aux hauts fonctionnaires sont fixés par des accords de missions. Ils ont été introduits en 2000 afin de garantir que les hauts fonctionnaires occupant des postes à hautes</p>																								

	<p>responsabilités rencontrent régulièrement leur responsable hiérarchique (ministre ou secrétaire général).</p> <p>Ces accords de missions sont élaborés par le responsable hiérarchique et le haut fonctionnaire lors de leur entretien annuel de missions. Pour le secrétaire général, cet entretien se déroule avec le ministre. En plus de cet entretien, le responsable hiérarchique et le haut fonctionnaire se rencontrent (de façon formelle et informelle) afin d'évoquer les performances du fonctionnaire. Un entretien d'évaluation est organisé en fin d'année pour faire le bilan des performances générales du fonctionnaire. Entre autres choses, les compétences et performances générales du fonctionnaire dans ses tâches quotidiennes permettent également au supérieur hiérarchique de se faire une meilleure idée du travail du fonctionnaire. Sur la base de cet entretien, un haut fonctionnaire peut être recommandé en vue d'une augmentation de traitement au sein de sa catégorie, ou d'une prime.</p>
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	<p>Des programmes élaborés par le Bureau ABD visent à développer les aptitudes à diriger, ainsi que d'autres compétences pour les fonctionnaires du grade 15 et des grades supérieurs.</p> <p>Il existe également un programme destiné aux candidats aux postes de hauts fonctionnaires, fondé sur les compétences et les aptitudes, qui vise à former les futurs dirigeants. L'objectif fondamental du Programme destiné aux candidats aux postes de hauts fonctionnaires est le développement personnel des candidats qui occupent des fonctions d'encadrement à des échelons inférieurs à celui de la haute fonction publique.</p>
Rémunération	<p>La rémunération des postes de hauts fonctionnaires du gouvernement est fixée par le gouvernement. L'approbation du Parlement n'est pas nécessaire, mais elle est sollicitée de façon informelle. Les hauts fonctionnaires reçoivent uniquement un traitement de base. Il n'existe pas de rémunération variable ou d'augmentation au mérite. Le groupe des hauts dirigeants peut recevoir une prime à hauteur d'un mois de traitement.</p> <p>En termes de structure des rémunérations, les fonctionnaires se voient attribuer l'un des 19 niveaux de traitement, selon la nature de leur poste et les missions qui leur sont réellement confiées.</p> <p>La partie variable du traitement correspond aux indemnités, qui sont les mêmes pour toute la fonction publique, et aux primes. Le secrétaire général reçoit une prime fixe de 5 % en tant que directeur en chef du département. Par ailleurs, le ministre est habilité à octroyer des primes selon les performances.</p>
Politique de la diversité	<p>Il existe une politique spéciale de la diversité en faveur des femmes dans la fonction publique générale et dans la haute fonction publique. En matière de représentation des femmes, l'objectif est de confier 25 % des postes à des femmes d'ici fin 2011.</p>
Équilibre travail – vie personnelle	<p>Il est possible pour les hauts fonctionnaires de travailler à domicile (télétravail), à temps partiel et d'aménager leur temps de travail.</p>
Programmes de mobilité	<p>Il existe un système de détachement pour les hauts fonctionnaires, prévus pour une durée maximale de deux années environ. Ce système aide les ministères à pourvoir leurs postes temporaires et favorise la mobilité parmi les hauts fonctionnaires, tout en assurant leur perfectionnement.</p>
Statistiques	<p>Les Pays-Bas comptent 780 hauts fonctionnaires (<i>chiffres de juin 2008</i>).</p> <p>Le groupe des hauts dirigeants rassemble 65 personnes (13 secrétaires généraux, 43 directeurs généraux / inspecteurs généraux).</p> <p>En 2007, 18 (soit 2 %) des postes de hauts fonctionnaires étaient occupés par des femmes.</p>

Fiche descriptive : Autriche

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>Il n'existe pas de statut formel des hauts fonctionnaires en Autriche, mais les postes de haut niveau bénéficient de conditions spéciales. Depuis 1999, les agents contractuels peuvent également occuper un poste de haut fonctionnaire. Ces agents contractuels sont soumis à une protection légale spéciale en matière de licenciement : Ils ne doivent pas être licenciés s'ils ne sont plus utiles.</p> <table border="1" data-bbox="453 427 1286 757"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er niveau</td> <td>Directeur général</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>2ème niveau</td> <td><i>en option</i> : Chef de groupe</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>3ème niveau</td> <td>Chef de service</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4ème niveau</td> <td><i>en option</i> : Chef de section</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Directeur général	Oui	Non	2ème niveau	<i>en option</i> : Chef de groupe	Oui	Non	3ème niveau	Chef de service	Oui	Non	4ème niveau	<i>en option</i> : Chef de section	Oui	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																		
1er niveau	Directeur général	Oui	Non																		
2ème niveau	<i>en option</i> : Chef de groupe	Oui	Non																		
3ème niveau	Chef de service	Oui	Non																		
4ème niveau	<i>en option</i> : Chef de section	Oui	Non																		
<p>Recrutement</p>	<p>Les fonctionnaires autrichiens de l'administration générale sont employés dans un système vertical comportant 7 catégories (A1 = la plus élevée, A7 = la plus basse). Les hauts fonctionnaires recrutés sont généralement issus des postes de catégorie A1. La procédure de recrutement est décrite dans la Loi sur la publication des postes vacants. Le recrutement aux postes d'encadrement et d'encadrement supérieur est différent de celui des autres postes. Tous les postes d'encadrement et d'encadrement supérieur doivent être publiés officiellement. Selon le type de poste de haut fonctionnaire, un comité d'examen permanent ou individuel doit être mis en place dans le ministère de tutelle, afin d'examiner les lettres de candidature reçues et d'interroger les candidats. Une fois les informations nécessaires rassemblées, le comité doit remettre au ministre fédéral un avis d'expert sur l'adéquation de chaque candidat.</p> <p>Tous les postes d'encadrement supérieur sont ouverts au recrutement externe. Cependant, dans la pratique, les nominations à des postes de haut fonctionnaire s'effectuent régulièrement au sein de la fonction publique. L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 30 et 40 ans.</p>																				
<p>Nomination</p>	<p>La nomination au poste de chef de division (directeur général), de groupe, de service et de section suppose normalement le statut A1 (niveau A). À titre exceptionnel, des fonctionnaires particulièrement qualifiés disposant du statut A2 (niveau B) peuvent être nommés à des postes de chef de service et de section. Il n'est pas stipulé que les directeurs d'agences subordonnées doivent obligatoirement avoir le statut A1.</p> <p>Le Président fédéral est autorisé à nommer les fonctionnaires. Dans la pratique, le Président fédéral a délégué deux types de nominations de fonctionnaires aux ministres fédéraux et n'a conservé pour lui-même que les nominations de chef de division (directeur général), de groupe et de service.</p> <p>Les candidats à des postes d'encadrement de haut niveau dans les ministères fédéraux (les deux niveaux fonctionnels les plus élevés) sont nommés pour une durée déterminée de cinq ans. D'autres nominations limitées à une autre période de cinq ans sont autorisées.</p>																				
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Légalement, chaque ministre dispose de l'autorité organisationnelle sur son ministère.</p>																				
<p>Évaluation</p>	<p>L'évaluation des performances des hauts fonctionnaires a lieu chaque année, comme pour tous les autres fonctionnaires fédéraux. Les directeurs généraux doivent convenir d'objectifs pertinents avec le ministre de tutelle. L'évaluation des hauts fonctionnaires est effectuée par leur supérieur direct :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour le chef de section : par le chef de service ; • pour le chef de service : par le directeur général ; • pour le directeur général : par le ministre fédéral. 																				
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>En Autriche, chaque ministère fédéral est responsable de la formation. Tous les ministères fédéraux ne proposent pas une formation en leadership mais le ministère fédéral des Finances, le ministère fédéral de l'Intérieur, le ministère fédéral de l'Économie et du travail la proposent.</p> <p>L'institut de formation de la chancellerie fédérale (Académie fédérale de la fonction publique) propose à tous les ministères fédéraux une formation en leadership. Les programmes de leadership</p>																				

	<p>portent principalement sur les compétences en matière de leadership et sur l'acquisition de connaissances en gestion de la fonction publique, ainsi que sur les méthodes utiles aux organismes. Il existe des programmes spéciaux pour les personnes à fort potentiel et pour les femmes, visant le développement de leurs carrières et de leurs compétences en matière de leadership. Depuis l'automne 2008, un programme de niveau licence intitulé « Gestion au sein de la fonction publique », conçu par la chancellerie fédérale en coopération avec l'Université des sciences appliquées de Vienne, est proposé aux fonctionnaires de statut A2 (niveau B).</p>
Rémunération	<p>Un nouveau système de rémunération pour tous les fonctionnaires est en place depuis 1995. La rémunération des fonctionnaires comporte le traitement de base auquel s'ajoute une rémunération supplémentaire correspondant à leurs fonctions, qui dépend également de l'ancienneté. Cette rémunération supplémentaire est importante. À l'inverse des fonctionnaires, la rémunération supplémentaire des agents contractuels ne dépend pas de leur ancienneté.</p>
Politique de la diversité	<p>En 2008, un amendement de la Loi sur la publication des postes vacants, insistant particulièrement sur l'augmentation du nombre de femmes candidates à des postes de haut niveau, est entré en vigueur (transparence). Le plus haut niveau de l'administration (niveau fonctionnel 1 - directeurs généraux) est essentiellement composé d'hommes. À l'heure actuelle (juillet 2008), les femmes occupent 16,4 % de l'ensemble des postes de directeurs généraux au sein des ministères fédéraux.</p> <p>Dans le cadre du développement personnel des fonctionnaires, un programme spécial de tutorat croisé destiné aux femmes intéressées par la promotion de leur carrière au sein de l'administration publique fédérale, a été mis au point. Un mentor masculin ou féminin d'un ministère fédéral dispense à son « élève » d'un autre ministère les connaissances acquises au cours de son expérience professionnelle, le conseille sur son évolution de carrière et facilite son accès aux réseaux concernés. Bon nombre de tutrices peuvent donner à leurs élèves des conseils pour concilier vie professionnelle et vie familiale. Par ailleurs, les mentors et les « élèves » bénéficient de formations spéciales. Les mentors sont invités à approfondir leurs connaissances sur leur rôle au sein de l'équipe de tutorat dans le cadre d'un atelier de présentation spécifique. Au cours de l'année, ils peuvent également participer à plusieurs sessions de supervision.</p> <p>Lors de la publication des postes vacants de l'administration publique fédérale, il est obligatoire de mentionner la clause selon laquelle les candidatures des femmes feront l'objet d'une attention particulière si le pourcentage de femmes dans le secteur concerné est inférieur à 50 %. Si une candidate est aussi qualifiée qu'un candidat, c'est normalement la femme qui doit être recrutée. Par ailleurs, le contrôle de la parité a été mis en place.</p>
Équilibre travail – vie personnelle	<p><u>Heures supplémentaires</u></p> <p>Les hauts fonctionnaires effectuent régulièrement des heures supplémentaires (le soir, les week-ends, mais aucune donnée statistique n'est disponible). Toutes les heures ou tâches effectuées en supplément ont déjà été versées par le biais du traitement fixe pour les directeurs généraux et des chefs de groupe et par le biais de l'allocation de fonction pour les chefs de services.</p> <p><u>Télétravail, travail à temps partiel et aménagement du temps de travail</u></p> <p>D'une manière générale, tous les fonctionnaires ont droit au télétravail si aucun intérêt public ou lié au service ne s'y oppose. Le rôle de haut fonctionnaire peut impliquer l'obligation et la nécessité d'être disponible au bureau. Il peut donc s'agir d'une raison inhérente à la fonction, s'opposant au télétravail.</p> <p>Les règles applicables au travail à temps partiel sont identiques à celles du télétravail (voir ci-dessus).</p> <p>Les hauts fonctionnaires peuvent bénéficier, comme tous les autres fonctionnaires, de l'aménagement du temps de travail, si celui-ci est appliqué.</p>
Mobilité	<p>Les fonctionnaires autrichiens se spécialisent au cours de leur carrière et, par conséquent, changent rarement de ministère. La chancellerie fédérale propose toutefois des programmes de mobilité aux fonctionnaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • échange avec le secteur économique, • échange avec les organisations à but non lucratif, • échange avec les provinces fédérales. <p>Programme d'échange bilatéral avec 7 États membres de l'UE (Finlande, France, Allemagne, Italie, Slovaquie, Suède, Royaume-Uni).</p>

Statistiques	On dénombre 17 446 hauts fonctionnaires en Autriche. Au 1er niveau (directeurs généraux) : 73 ; le pourcentage de femmes occupant des postes de directeur général s'élève à 16,4 % (données de juin 2008). En 2007, la haute fonction publique comptait 4 995 femmes et 12 451 hommes. Fin 2007, le pourcentage de femmes dans la fonction publique atteignait 39 %. Source : Chancellerie fédérale autrichienne.
---------------------	--

Fiche descriptive : Pologne

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>Dans le cadre de la loi de 2006 (Loi sur la fonction publique et Loi sur le corps des fonctionnaires et sur les postes de haut rang), il existe deux catégories principales de postes dans l'administration publique : les postes de fonctionnaires de haut rang et les postes de fonctionnaires. La réglementation polonaise définit donc formellement la haute fonction publique. De plus, certaines conditions spéciales sont applicables au groupe des hauts fonctionnaires.</p> <p>Les groupes suivants font partie des postes de haut rang :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les directeurs des bureaux de l'administration centrale et leurs adjoints, 2. les présidents de plusieurs agences publiques et fonds nationaux et leurs adjoints, 3. le secrétaire du conseil des ministres, 4. les chirurgiens vétérinaires des voïvodies et leurs adjoints, 5. les directeurs et adjoints des institutions publiques sous le contrôle ou la supervision du Premier ministre ou des ministres de tutelle, 6. les directeurs généraux des ministères, des bureaux centraux et des bureaux des voïvodies, 7. les directeurs et leurs adjoints des services et unités équivalentes au sein des ministères, des bureaux centraux, des bureaux des voïvodies et de quelques autres institutions publiques, 8. certains postes d'encadrement supérieur dans le service des affaires étrangères.
<p>Recrutement</p>	<p>Les candidats aux postes de la fonction publique de haut rang sont sélectionnés parmi le corps des fonctionnaires par les instances habilitées (Premier ministre, ministres, directeurs généraux des ministères, bureaux centraux et bureaux des voïvodies, etc.). Le corps de fonctionnaires regroupe les candidats aux postes de haut rang. Il comprend : les fonctionnaires (nommés/désignés), les personnes ayant réussi l'examen, les personnes titulaire d'un doctorat, les personnes qui ont réussi le concours annoncé par le Premier ministre, les personnes nommées par le Président de la République de Pologne en tant que représentants plénipotentiaires de la République de Pologne auprès des autres pays et organisations internationales.</p> <p>Les candidats au corps des fonctionnaires doivent réussir un examen organisé par l'École nationale d'administration publique (ENAP). L'ENAP est une institution gouvernementale sous l'autorité du Premier ministre. L'examen pour accéder au corps des fonctionnaires comprend une série de tests pour évaluer les connaissances, compétences et prédispositions en matière d'encadrement. Toute personne ayant obtenu un résultat positif à tous les tests devient membre du corps des fonctionnaires.</p> <p>Le recrutement dans la fonction publique (à l'exclusion des hauts fonctionnaires) est ouvert au public. Les vacances de postes sont publiées dans le Bulletin d'informations publiques de la chancellerie du Premier ministre.</p>
<p>Nomination</p>	<p>Les candidats aux postes de la fonction publique de haut rang sont sélectionnés parmi le corps des fonctionnaires par les instances habilitées (Premier ministre, ministres, directeurs généraux des ministères, bureaux centraux et bureaux des voïvodies, etc.). Ils peuvent être relevés de leur fonction à tout moment, selon la même procédure que celle utilisée pour leur nomination. Ils deviennent alors membres du corps des fonctionnaires et peuvent être nommés à d'autres postes de haut rang.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont nommés pour une durée indéterminée.</p>
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Il n'existe pas d'institution distincte chargée des postes de haut rang mais la chancellerie du Premier ministre comprend le service de la fonction publique et le corps des fonctionnaires.</p> <p>Le Premier ministre est le responsable de toutes les personnes travaillant dans l'administration centrale. Le chef de la chancellerie du Premier ministre agit au nom du Premier ministre. Il conserve le registre des membres du corps des fonctionnaires.</p> <p>Le supérieur direct d'un haut fonctionnaire est désigné selon le type de poste ; par exemple, un ministre est le supérieur direct du directeur général du ministère, un chef de bureau central est le supérieur direct du directeur de service de ce bureau, un directeur de service est le supérieur direct de son adjoint, etc.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>La loi sur le corps des fonctionnaires et les postes de la fonction publique de haut rang n'impose pas d'évaluation des performances des personnes employées à ces postes.</p>
<p>Formation, y compris</p>	<p>La loi sur le corps des fonctionnaires et les postes de la fonction publique de haut rang ne prévoit pas de formation obligatoire pour les personnes employées à ces postes. Toutefois, les fonctionnaires</p>

<p>programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>occupant les postes suivants : directeur général, directeur (et adjoint) de service ou d'unité équivalente au sein d'un ministère, bureau central ou bureau des voïvodies (ce groupe de postes représente la majorité des postes de fonctionnaires de haut rang), participent à la formation et aux cours organisés par la chancellerie du Premier ministre et financés, en général, par le fonds social européen. Le contenu des ces cours et de cette formation traite des questions d'encadrement, de transparence de l'administration publique, des finances et des marchés publics, des règles et réglementations de l'UE (notamment les dépenses des fonds de l'UE), de la gestion des ressources humaines, des langues étrangères, etc.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Le système de rémunération des postes de la fonction publique de haut rang n'est pas unifié. En ce qui concerne les postes de secrétaire du conseil des ministres, de directeurs généraux, de directeurs et directeurs adjoints des services dans les ministères, les bureaux centraux et des voïvodies, de chirurgiens vétérinaires des voïvodies et de chefs (et adjoints) des institutions publiques sous le contrôle ou la supervision du Premier ministre ou des ministres de tutelle, les traitements sont calculés en fonction du montant de base et des multiplicateurs.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>Elle est conforme au code du travail polonais.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnelle</p>	<p><u>Heures supplémentaires</u> Il n'existe pas de statistiques sur les heures supplémentaires mais il est probable que la plupart des hauts fonctionnaires en font régulièrement. D'une manière générale, les heures supplémentaires ne sont PAS rémunérées. Les personnes qui effectuent des heures supplémentaires peuvent bénéficier d'un repos compensatoire (égal aux heures supplémentaires) mais la spécificité du travail des postes de hauts fonctionnaires ne le permet généralement pas.</p> <p><u>Télétravail, aménagement du temps de travail</u> Le travail à domicile (télétravail) n'est pas possible pour les personnes occupant des postes de haut rang. L'aménagement du temps de travail, surtout pour les postes de hauts fonctionnaires, s'avère très difficile, voire impossible à utiliser.</p>
<p>Mobilité</p>	<p>Après avoir été démis d'un poste de haut rang, le haut fonctionnaire reprend son précédent poste de fonctionnaire (s'il en occupait un). Il peut être également affecté à d'autres postes de haut rang (selon ses qualifications).</p>
<p>Statistiques</p>	<p>On compte de 1 850 postes de fonctionnaires de haut rang (<i>données : 22 août 2008</i>). On dénombre environ 128 700 membres du corps des fonctionnaires mais le registre de ce dernier (conservé par le chef de la chancellerie du Premier ministre) ne fait état que de 7 364 personnes (3 872 femmes et 3 492 hommes). Les informations concernant les effectifs d'hommes et de femmes dans l'ensemble du corps de fonctionnaires ne sont pas disponibles.</p>

Fiche descriptive : Portugal

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>La loi 2/2004 du 15 janvier et les modifications apportées par la loi 51/2005 du 30 août précisent le statut des cadres des services et organismes administratifs centraux, régionaux et locaux de l'État. Conformément à la Loi, le personnel d'encadrement supérieur est chargé de la direction, de la gestion, de la coordination et du contrôle des services et organismes publics. La loi établit des différences entre les cadres. Au sein des postes d'encadrement, il faut distinguer les cadres de service supérieurs et les cadres de service intermédiaires, eux-mêmes respectivement sous-divisés en deux niveaux, en fonction du niveau hiérarchique, des compétences et des responsabilités attribuées. Le personnel d'encadrement dispose de son propre statut. Des conditions spéciales lui sont applicables.</p> <table border="1" data-bbox="523 584 1437 1234"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la catégorie personnel d'encadrement (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau – cadres supérieurs</td> <td>Directeur général Secrétaire général Inspecteur général Président d'organismes</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau – cadres supérieurs</td> <td>Directeur général adjoint Secrétaire général adjoint Inspecteur général adjoint Vice-président d'organismes Membre de l'Administration</td> <td>Oui</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau – cadres intermédiaires</td> <td>Chef de service</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4^{ème} niveau – cadres intermédiaires</td> <td>Chef de division</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la catégorie personnel d'encadrement (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau – cadres supérieurs	Directeur général Secrétaire général Inspecteur général Président d'organismes	Oui	Oui	2 ^{ème} niveau – cadres supérieurs	Directeur général adjoint Secrétaire général adjoint Inspecteur général adjoint Vice-président d'organismes Membre de l'Administration	Oui	Oui	3 ^{ème} niveau – cadres intermédiaires	Chef de service	Oui	Non	4 ^{ème} niveau – cadres intermédiaires	Chef de division	Oui	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la catégorie personnel d'encadrement (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																		
1 ^{er} niveau – cadres supérieurs	Directeur général Secrétaire général Inspecteur général Président d'organismes	Oui	Oui																		
2 ^{ème} niveau – cadres supérieurs	Directeur général adjoint Secrétaire général adjoint Inspecteur général adjoint Vice-président d'organismes Membre de l'Administration	Oui	Oui																		
3 ^{ème} niveau – cadres intermédiaires	Chef de service	Oui	Non																		
4 ^{ème} niveau – cadres intermédiaires	Chef de division	Oui	Non																		
<p>Recrutement</p>	<p>Le recrutement des cadres supérieurs s'effectue par sélection parmi les titulaires d'un diplôme universitaire, assorti ou non d'un poste dans l'administration publique, et disposant des compétences, des aptitudes, de l'expérience professionnelle et de la formation appropriées pour le poste.</p> <p>Dans le cas des postes de secrétariat général ou dans des services ou organismes similaires, les titulaires de postes d'encadrement supérieur sont recrutés parmi :</p> <ol style="list-style-type: none"> les conseillers et les conseillers principaux faisant carrière dans la haute fonction publique ; les titulaires des catégories supérieures des autres carrières de l'administration publique pour lesquelles un diplôme universitaire est obligatoire ; les personnes qui suivent un cours spécifique approprié (cours de formation professionnelle spécifiques). <p>Les cadres intermédiaires sont recrutés par voie de concours général décentralisé, parmi les fonctionnaires titulaires d'un diplôme universitaire et disposant de compétences et des aptitudes techniques, et d'une expérience professionnelle de 4 ou 6 ans dans ces fonctions, postes, carrières ou catégories. Leur exercice ou nomination exige un diplôme universitaire, aussi bien pour les postes d'encadrement intermédiaire de niveau 1 (chef de services) que de niveau 2 (chef de division), le cas échéant.</p> <p>La procédure du concours général appliquée aux postes d'encadrement intermédiaire est publiée à la Bourse de l'emploi public pendant 10 jours. Elle mentionne les conditions formelles de la nomination, le profil recherché, la composition du Conseil de sélection et les méthodes de sélection qui comprennent obligatoirement une série finale d'entretiens publics. La publication est précédée d'une notification publiée dans un journal à tirage national ainsi que dans le journal officiel à la page spécialement réservée aux concours généraux pour les postes d'encadrement à pourvoir, avec des informations sur le poste à pourvoir et le jour de la dite publication.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 30 et 40 ans pour les cadres intermédiaires et entre 40 et 50 ans pour les cadres supérieurs (sélection faite en</p>																				

	fonction des impressions).
Nomination	<p>Les cadres sont nommés pour un mandat exécutif à durée déterminée de 3 ans, renouvelable pour des périodes équivalentes. La durée de ce mandat exécutif pour les cadres supérieurs et les renouvellements associés ne peuvent pas dépasser un total de 12 années consécutives. De plus, le cadre supérieur ne doit pas être nommé au même poste dans son service avant expiration d'un intervalle de 3 ans.</p> <p>Les cadres supérieurs sont nommés par arrêté conjoint du Premier ministre et du ministre de tutelle. Les postes d'encadrement supérieur de grade 2 sont affectés sur arrêté du membre du gouvernement de tutelle.</p> <p>Les vacances pour les postes d'encadrement supérieur sont pourvues à partir de la date de l'arrêté de nomination, à moins qu'une autre date ne soit expressément fixée. L'arrêté de nomination doit être dûment justifié et publié au journal officiel portugais et accompagné d'une présentation du parcours professionnel et de la formation du fonctionnaire nommé.</p> <p>Lors de la nomination des cadres, le membre du Gouvernement concerné et le titulaire du poste d'encadrement supérieur de premier niveau signent une charte de mission. Cette charte représente un engagement de la part du personnel d'encadrement. Les objectifs dûment quantifiés et programmés devant être atteints au cours de l'exercice des fonctions y sont explicitement définis.</p> <p>Une fois la procédure de concours général terminée, les postes d'encadrement intermédiaire sont affectés par arrêté du cadre supérieur du service ou de l'organisme.</p>
Autorité de tutelle	<p>Les cadres supérieurs sont sous la responsabilité du ministre compétent ou du secrétaire d'État par délégation de pouvoirs. Les cadres supérieurs sont les responsables hiérarchiques des titulaires de postes d'encadrement intermédiaire.</p> <p>Conformément à la Constitution portugaise, le gouvernement est l'organe suprême de l'administration publique.</p>
Évaluation	<p>La loi sur un nouveau <i>système intégré d'encadrement et d'évaluation au sein de la fonction publique</i> a été adoptée par le Parlement en décembre 2007. L'évaluation des cadres supérieurs s'appuie sur les chartes de mission en cours et repose sur le degré d'accomplissement des objectifs ainsi que sur l'évaluation des compétences, de l'aptitude à diriger, de la vision stratégique, de la représentation externe et des qualités de management démontrées.</p> <p>En outre, concernant l'évaluation des cadres supérieurs, trois objectifs sont définis, à savoir :</p> <p><u>Objectif 1</u> : réduire davantage les ressources affectées au fonctionnement du service ;</p> <p><u>Objectif 2</u> : respecter les délais de paiement des fournisseurs ;</p> <p><u>Objectif 3</u> : appliquer à 100 % le système d'évaluation auprès des salariés du service, en veillant à la qualité du processus d'application.</p> <p>L'évaluation des cadres intermédiaires repose sur les résultats obtenus pour les objectifs fixés par l'unité organique respective et sur les compétences démontrées.</p> <p>Les cadres supérieurs et intermédiaires devront être soumis à une évaluation annuelle (année civile). L'évaluation générale de leurs performances a lieu à la fin des mandats exécutifs respectifs. En fonction des résultats de l'évaluation générale, le mandat exécutif pour une durée limitée pourra être renouvelé ou non.</p>
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	<p>La loi n° 2/2004 du 15 janvier et les modifications apportées par la loi 51/2005 du 30 août précisent que l'accomplissement des fonctions d'encadrement, pour les postes d'encadrement aux niveaux supérieur et intermédiaire, exige une présence assidue aux cours de formation professionnelle spécifiques. Les cours doivent être dispensés par l'Institut national d'administration (INA).</p> <p>Plusieurs types de cours sont dispensés, en fonction du niveau, du grade et du contenu de chaque poste d'encadrement. Par exemple, le cours sur la haute gestion de l'administration publique et le cours de perfectionnement sur la gestion publique sont exclusivement réservés aux cadres supérieurs. Le programme de formation à la gestion publique est destiné aux cadres intermédiaires.</p>
Rémunération	<p>La rémunération des cadres, comme les autres fonctionnaires, comprend un salaire de base, des avantages sociaux et familiaux, un supplément, une indemnité de repas et des primes de performances (uniquement pour les postes d'encadrement intermédiaire).</p>

Politique de la diversité	Au Portugal, il existe une politique spécifique de diversité concernant les fonctionnaires en général.																																		
Équilibre travail – vie personnel	<p>Les cadres n'ont pas d'horaires de travail à respecter dans l'exercice de leurs fonctions. Cependant, ils doivent se conformer à la durée du travail hebdomadaire légale (35 heures). Les cadres exercent leurs fonctions sans avoir d'horaires de travail à respecter. Toutefois, les cadres qui travaillent pendant les week-ends et les congés peuvent être amenés à percevoir une rémunération des heures supplémentaires s'ils ont l'autorisation expresse du membre compétent du gouvernement.</p> <p><u>Télétravail, aménagement du temps de travail, travail à temps partiel</u> Le télétravail n'est pas encore réglementé pour le personnel de l'administration publique. L'aménagement du temps de travail n'est pas autorisé pour les hauts fonctionnaires (tous les fonctionnaires). En ce qui concerne le travail à temps partiel pour les hauts fonctionnaires, comme susmentionné, les cadres exercent leurs fonctions sans avoir d'horaires de travail à respecter mais ils ne sont pas dispensés de l'obligation générale d'assiduité. En outre, les fonctions publiques sont exercées sur une base d'exclusivité (avec les mêmes exceptions) et conformément aux règles d'incompatibilité, d'obstruction et d'interdiction.</p>																																		
Mobilité	Au Portugal, il existe des programmes de mobilité mais ils ne sont pas adaptés aux cadres.																																		
Statistiques	<p>Nombre total de cadres au sein de l'administration centrale : 6 967. <i>(Données : 2005*)</i></p> <p>Cadres aux niveaux fonctionnels :</p> <table border="1" data-bbox="459 931 1414 1171"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2">*Personnel d'encadrement</th> <th colspan="3">Administration centrale</th> <th rowspan="2">Autres non encadrés</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Cadres supérieurs</th> <th>Cadres intermédiaires</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">**Nombre de cadres par niveau fonctionnel</td> <td>1er niveau</td> <td>411</td> <td>1er niveau</td> <td>1 756</td> <td rowspan="2">1 811</td> </tr> <tr> <td>2ème niveau</td> <td>780</td> <td>2ème niveau</td> <td>2 209</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="459 1205 1414 1406"> <thead> <tr> <th colspan="2">*Personnel d'encadrement</th> <th colspan="2">Administration centrale</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Années</th> <th>2005</th> <th>1999</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Nombre total de postes d'encadrement par sexe</td> <td></td> <td>Hommes : 3 828</td> <td>Hommes : 3 933</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Femmes : 3 139</td> <td>Femmes : 2 258</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Source : Base de données des ressources humaines de l'administration publique/2005 ; Recensement général au sein des ressources humaines de l'administration publique/1999 ; Questionnaire de la DGAEP (Direction générale de l'administration et de l'emploi public au Portugal) pour les cadres, 2003. ** Les données n'étant pas disponibles pour 2005 sous la structure présentée, des calculs ont été réalisés sur les valeurs absolues, par niveau fonctionnel, à partir de la structure existante au 31.12.2003.</p> <p>Pourcentage de femmes au sein de l'administration centrale : 61 % ; pourcentage de femmes exerçant des postes d'encadrement : 45 %.</p>	*Personnel d'encadrement		Administration centrale			Autres non encadrés	Cadres supérieurs		Cadres intermédiaires	**Nombre de cadres par niveau fonctionnel	1er niveau	411	1er niveau	1 756	1 811	2ème niveau	780	2ème niveau	2 209	*Personnel d'encadrement		Administration centrale		Années		2005	1999	Nombre total de postes d'encadrement par sexe		Hommes : 3 828	Hommes : 3 933		Femmes : 3 139	Femmes : 2 258
*Personnel d'encadrement				Administration centrale				Autres non encadrés																											
		Cadres supérieurs		Cadres intermédiaires																															
**Nombre de cadres par niveau fonctionnel	1er niveau	411	1er niveau	1 756	1 811																														
	2ème niveau	780	2ème niveau	2 209																															
*Personnel d'encadrement		Administration centrale																																	
Années		2005	1999																																
Nombre total de postes d'encadrement par sexe		Hommes : 3 828	Hommes : 3 933																																
		Femmes : 3 139	Femmes : 2 258																																

Fiche descriptive : Roumanie

Statut et postes des hauts fonctionnaires	La Loi n° 188 sur le Statut des fonctionnaires (1999) prévoit une catégorie spéciale de postes de la fonction publique pour les fonctionnaires de haut niveau. On peut donc affirmer que la Roumanie dispose d'un statut officiel pour les hauts fonctionnaires. Par ailleurs, des dispositions spéciales régissent également le groupe des hauts fonctionnaires.				
	Niveau fonctionnel		Fonction type	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)
	1 ^{er} niveau	Niveau central - gouvernement	Secrétaire général et secrétaire général adjoint du gouvernement	Oui – fonctionnaires de haut niveau	Non
		Niveau central - ministère	Secrétaire général et secrétaire général adjoint	Oui – fonctionnaires de haut niveau	Non
		Niveau central - organismes spécialisés de l'administration centrale	Secrétaire général et secrétaire général adjoint	Oui – fonctionnaires de haut niveau	Non
		Niveau territorial	Préfet et sous-préfet	Oui – fonctionnaires de haut niveau	Non
		Niveau central, régional, territorial ou local, selon les responsabilités déléguées par le Premier ministre	Inspecteur du gouvernement	Oui – fonctionnaires de haut niveau	Non
Recrutement	<p>Une législation particulière s'applique au recrutement, à l'évaluation et à la mobilité des fonctionnaires de haut niveau. Les hauts fonctionnaires sont recrutés par une commission spéciale nommée par le Premier ministre parmi des spécialistes non politiques. Il s'agit d'un système de recrutement ouvert, mais les candidats doivent satisfaire à certains critères de compétence et sont dans un premier temps nommés en tant qu'inspecteurs du gouvernement. De manière générale, le recrutement des hauts fonctionnaires se fait via un concours national organisé une fois par an. Le statut est attribué lors de l'entrée en fonction en tant qu'inspecteur d'État.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont recrutés en moyenne à l'âge de 30 à 40 ans (toutefois, aucune statistique n'est disponible à ce sujet).</p>				
Nomination	<p>L'autorité investie du pouvoir de nomination varie selon la catégorie du poste et selon que le poste dépend de l'administration centrale, territoriale ou locale.</p> <p>Selon leur poste, les hauts fonctionnaires sont nommés par le Premier ministre ou par le gouvernement.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont nommés pour une durée indéterminée, mais leur nomination est assortie d'une clause de mobilité.</p>				
Autorité de tutelle	L'Agence nationale des fonctionnaires (ANF) est responsable de la gestion de la fonction publique, et notamment des hauts fonctionnaires. D'ordinaire, un haut fonctionnaire est placé sous la responsabilité d'un fonctionnaire nommé par une personnalité politique (un ministre ou un secrétaire d'État). Le responsable du sous-préfet est un autre fonctionnaire de haut niveau, le préfet. Une commission spéciale est chargée du recrutement (et du traitement des recours), de l'évaluation et des				

	procédures disciplinaires concernant les fonctionnaires de haut niveau.
Évaluation	Une évaluation des performances individuelles a lieu une fois par an et chaque semestre, une évaluation générale est réalisée concernant l'ensemble des connaissances, des compétences et des aptitudes professionnelles nécessaires pour occuper un poste de haut fonctionnaire.
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	Un programme de formation spécialisée est proposé par l'Institut national d'administration (INA) pour entrer dans la catégorie des hauts fonctionnaires. Cette formation constitue une voie d'accès possible à de tels postes, mais elle ne garantit pas l'obtention d'un poste de haut fonctionnaire. Les participants ont la possibilité de choisir entre deux domaines de spécialité : <i>Gouvernance moderne et développement local</i> ou <i>Gestion publique européenne</i> . Pour les programmes 2008-2009, l'INA a introduit un nouveau module concernant le rôle de dirigeant.
Rémunération	Le système de rémunération pour tous les fonctionnaires est approuvé par ordonnance du gouvernement chaque année jusqu'à la mise en place de la loi spéciale relative au système de rémunération par unité administrative. La loi prévoit un traitement correspondant à chaque poste.
Politique de la diversité	En Roumanie, des politiques de la diversité sont appliquées aux groupes ciblés dans le secteur public, mais elles ne ciblent pas spécifiquement les fonctionnaires. Elles peuvent néanmoins être appliquées à ce secteur également. Il existe des objectifs chiffrés concernant le groupe des femmes pour la période 2006-2009.
Équilibre travail – vie personnel	<u>Heures supplémentaires</u> Les heures supplémentaires peuvent être récupérées ou payées, dans la limite de 360 heures supplémentaires par an. <u>Travail à temps partiel, télétravail et aménagement du temps de travail</u> Les postes dans la fonction publique sont soumis à certaines restrictions en termes de travail à temps partiel. Le travail à temps partiel est réservé aux personnes qui travaillent pendant leur congé de maternité/paternité ou en cas de départ autorisé d'un poste de la fonction publique, lorsque la personne peut prendre congé pour trouver un autre emploi, ou encore sur avis médical. Aucune possibilité de travail à domicile (télétravail) n'est prévue pour les hauts fonctionnaires. Les supérieurs responsables des hauts fonctionnaires peuvent approuver des aménagements du temps de travail pour ces derniers, comme pour tout fonctionnaire.
Mobilité	Les hauts fonctionnaires sont soumis à l'obligation mobilité pour servir les intérêts publics et peuvent être déplacés à ce titre, dans la limite d'une fois par an. Tout refus donne lieu à une révocation. Ils peuvent aussi être déplacés dans l'intérêt de leur employeur ou dans leur propre intérêt (pour leur propre avancement).
Statistiques	La Roumanie compte 206 fonctionnaires de haut niveau, dont 31 sont des femmes (<i>chiffres : juin 2008</i>). D'après le <i>Rapport de 2007 sur la gestion des postes de fonctionnaires et des fonctionnaires</i> , le pourcentage moyen de femmes dans la fonction publique s'élève à 68,93 %. Chez les fonctionnaires de haut niveau, il est de 15,04 %.

Fiche descriptive : Slovénie

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>Il n'existe aucun statut officiel de haut fonctionnaire en Slovénie, mais des dispositions spéciales régissent néanmoins ce groupe de fonctionnaires. Aux fins de la présente étude, le groupe de hauts fonctionnaires en Slovénie a été défini comme incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fonctionnaires occupant les postes de direction supérieure (172 fonctionnaires) - Les fonctionnaires de carrière de première catégorie : premier secrétaire, secrétaire, secrétaire adjoint (2 786 fonctionnaires) - Les fonctionnaires occupant les postes de 3^{ème} et 4^{ème} niveaux. La plupart d'entre eux sont des fonctionnaires de carrière de première et de deuxième catégorie. <table border="1" data-bbox="539 555 1398 1155"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Fonction type</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau</td> <td>Ministre, secrétaire d'État</td> <td>Non</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau</td> <td>Hauts responsables : Secrétaire général et directeur général dans les ministères, chef de service ministériel, chef de service gouvernemental et directeur d'administration</td> <td>Oui</td> <td>Oui - partiellement</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau</td> <td>Directeur de secteur, directeur de bureau, chef de service</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4^{ème} niveau</td> <td>Directeur de département /de division</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Fonction type	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Ministre, secrétaire d'État	Non	Oui	2 ^{ème} niveau	Hauts responsables : Secrétaire général et directeur général dans les ministères, chef de service ministériel, chef de service gouvernemental et directeur d'administration	Oui	Oui - partiellement	3 ^{ème} niveau	Directeur de secteur, directeur de bureau, chef de service	Oui	Non	4 ^{ème} niveau	Directeur de département /de division	Oui	Non
Niveau fonctionnel	Fonction type	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																		
1 ^{er} niveau	Ministre, secrétaire d'État	Non	Oui																		
2 ^{ème} niveau	Hauts responsables : Secrétaire général et directeur général dans les ministères, chef de service ministériel, chef de service gouvernemental et directeur d'administration	Oui	Oui - partiellement																		
3 ^{ème} niveau	Directeur de secteur, directeur de bureau, chef de service	Oui	Non																		
4 ^{ème} niveau	Directeur de département /de division	Oui	Non																		
<p>Recrutement</p>	<p>Tous les postes de direction supérieure sont ouverts au recrutement externe. Les hauts fonctionnaires sont sélectionnés par voie de concours publics.</p> <p>Le Conseil de la fonction publique est chargé de sélectionner les fonctionnaires pour les postes de hauts dirigeants et détermine à ce titre les niveaux de qualification professionnelle, les critères de sélection et les méthodes d'évaluation de ces qualifications.</p> <p>Le Conseil au complet ne rencontre jamais directement les candidats qui s'inscrivent à un concours général pour un poste précis dans la fonction publique. Des commissions sont spécialement nommées à cette fin par le Conseil pour chaque concours général.</p> <p>Une commission constituée spécialement pour les concours généraux a pour rôle de déterminer quels candidats satisfont aux conditions requises pour le poste en question. La sélection finale effectuée parmi les candidats qui répondent aux critères requis revient au fonctionnaire à qui le futur titulaire devra rendre compte, à savoir le Premier ministre, un ministre ou un secrétaire général du gouvernement.</p> <p>Les hauts fonctionnaires sont en moyenne recrutés à l'âge de 30-40 ans.</p>																				
<p>Nomination</p>	<p>C'est au gouvernement qu'appartient la décision de nommer des hauts responsables. Ces derniers sont nommés pour une période de cinq ans.</p> <p>Le responsable d'une unité administrative est nommé par le ministre compétent pour ladite administration. Les secrétaires généraux et les directeurs généraux des ministères, ainsi que les chefs de services ministériels et gouvernementaux sont nommés par le gouvernement sur proposition du ministre ou par le fonctionnaire à qui le directeur de service gouvernemental est tenu de rendre des comptes.</p>																				
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Le Conseil de la fonction publique a établi des normes relatives à la gestion des fonctionnaires. Afin de proposer un fonctionnaire pour un poste spécifique d'encadrement, le Conseil de la fonction publique nomme des commissions de recrutement. Une certaine homogénéisation est mise en place</p>																				

	pour ce type de postes de haut niveau.
Évaluation	La Loi relative aux fonctionnaires prévoit une évaluation des performances comme base unique de promotion des fonctionnaires, laquelle est également conditionnée par une formation. Le système envisagé d'évaluation des performances est désormais précisé dans le nouveau règlement du gouvernement, conformément à la nouvelle Loi sur le système de rémunération du secteur public. En substance, le supérieur direct d'un fonctionnaire effectue l'évaluation de ses performances une fois par an. Ses résultats peuvent donner lieu à une promotion en termes de missions, à un grade supérieur et à une prime annuelle (dans la limite de deux mois de traitement) si le travail du fonctionnaire évalué est satisfaisant.
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	La principale institution responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de formation est l'Académie d'administration. Le principal objectif stratégique est actuellement la conception de programmes de formation sous forme de modules pour des groupes cibles spécifiques. En 2007, le Programme de formation pour les hauts dirigeants (programme obligatoire de 6 jours, lancé en 2003) a été remanié ; un nouveau Programme de formation pour les inspecteurs et un Programme de formation pour les cadres intermédiaires ont également été introduits.
Rémunération	<p>Une nouvelle Loi relative au système des traitements dans le secteur public a été adoptée en 2002. Suite à des négociations avec les partenaires sociaux et à l'adoption d'une législation complémentaire, de nouvelles évaluations du travail, de nouvelles standardisations de postes et de nouveaux contrats avec les employés ont été mis en place en août 2008. La loi prévoit un traitement composé d'une rémunération de base, de primes de performance et d'indemnités.</p> <p>La rémunération de base est composée du dernier traitement de base perçu, auquel s'ajoutent des indemnités. Il existe 65 « catégories de traitement » de base. Les primes de performances, limitées à deux mois de traitement, doivent être versées chaque mois ou deux fois par an au minimum. Les différentes indemnités ont été ramenées de 80 à 8 (elles sont indexées sur le poste, l'ancienneté, les formations pratiques, les domaines de spécialisation et les diplômes universitaires, la maîtrise de certaines langues étrangères, la pénibilité des conditions de travail, le caractère risqué du poste ou toute autre difficulté spécifique, les heures supplémentaires et le travail de nuit).</p>
Politique de la diversité	La Slovénie s'est dotée d'une politique spéciale de la diversité applicable à l'ensemble des fonctionnaires. Elle concerne les personnes handicapées.
Équilibre travail – vie personnelle	Certains des hauts fonctionnaires font des heures supplémentaires, mais ils ne peuvent prétendre à aucune rémunération supplémentaire à ce titre. Le travail à domicile (télétravail) n'est pas possible pour les hauts fonctionnaires. Les fonctionnaires peuvent travailler à temps partiel, mais pas les hauts responsables de la fonction publique. Aucun aménagement du temps de travail n'est prévu pour les hauts fonctionnaires.
Programmes pour la mobilité	La mobilité horizontale par transfert existe. Elle est encouragée comme stimulateur de carrière, mais n'a pas de caractère obligatoire. Les transferts ont lieu sur la base du volontariat.
Statistiques	<p>Nombre de hauts fonctionnaires en Slovénie (31.12.2007) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnaires de carrière de première catégorie : Total - 2 786, femmes – 1 413 (50,7 %) - Hauts dirigeants : Total - 173, femmes - 72 (41,6 %) <p>Nombre de fonctionnaires <u>pour chaque niveau fonctionnel</u> :</p> <p>1^{er} niveau : 43 2^{ème} niveau : 173</p>

Fiche descriptive : Slovaquie

Statut et postes des hauts fonctionnaires	<p>Le terme « haut » fonctionnaire n'existe pas en Slovaquie pour qualifier un statut et une forme de nomination formels (politique ou professionnelle), et ne figure dans aucun texte législatif national. Les postes similaires sont généralement les postes d'encadrement de la fonction publique slovaque. Ces postes d'encadrement bénéficient de conditions particulières.</p> <p>La nouvelle loi sur la fonction publique doit entrer en vigueur au 1^{er} juillet 2009.</p> <table border="1" data-bbox="501 461 1428 947"> <thead> <tr> <th data-bbox="501 461 655 555">Niveau fonctionnel</th> <th data-bbox="655 461 995 555">Intitulé du poste</th> <th data-bbox="995 461 1235 555">Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th data-bbox="1235 461 1428 555">Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="501 555 655 651">1er niveau</td> <td data-bbox="655 555 995 651">Secrétaire d'État, directeur d'autre organisme de l'administration centrale</td> <td data-bbox="995 555 1235 651">Non</td> <td data-bbox="1235 555 1428 651">Oui</td> </tr> <tr> <td data-bbox="501 651 655 815">2ème niveau</td> <td data-bbox="655 651 995 815">Chef d'un bureau des services de l'administration centrale, chef d'un bureau d'un organisme de l'administration locale</td> <td data-bbox="995 651 1235 815">Non</td> <td data-bbox="1235 651 1428 815">Oui Au niveau local, les deux s'appliquent</td> </tr> <tr> <td data-bbox="501 815 655 882">3ème niveau</td> <td data-bbox="655 815 995 882">Directeur général</td> <td data-bbox="995 815 1235 882">Non</td> <td data-bbox="1235 815 1428 882">Non</td> </tr> <tr> <td data-bbox="501 882 655 947">4ème niveau</td> <td data-bbox="655 882 995 947">Directeur</td> <td data-bbox="995 882 1235 947">Non</td> <td data-bbox="1235 882 1428 947">Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1er niveau	Secrétaire d'État, directeur d'autre organisme de l'administration centrale	Non	Oui	2ème niveau	Chef d'un bureau des services de l'administration centrale, chef d'un bureau d'un organisme de l'administration locale	Non	Oui Au niveau local, les deux s'appliquent	3ème niveau	Directeur général	Non	Non	4ème niveau	Directeur	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																		
1er niveau	Secrétaire d'État, directeur d'autre organisme de l'administration centrale	Non	Oui																		
2ème niveau	Chef d'un bureau des services de l'administration centrale, chef d'un bureau d'un organisme de l'administration locale	Non	Oui Au niveau local, les deux s'appliquent																		
3ème niveau	Directeur général	Non	Non																		
4ème niveau	Directeur	Non	Non																		
Recrutement	<p>Le poste de cadre supérieur peut être occupé uniquement par un fonctionnaire nommé à titre permanent, à moins que la loi sur la fonction publique n'en dispose autrement. Certaines fonctions supérieures sont attribuées à des candidats selon une sélection politique. Les candidats qui ne sont pas fonctionnaires peuvent également participer à la procédure de sélection. Un candidat sélectionné qui n'est pas fonctionnaire doit être nommé à la fonction publique à titre préliminaire avant d'intégrer un poste permanent.</p> <p>Outre les postes attribués par nomination politique, une procédure de sélection s'applique en général lorsqu'il est question d'un poste permanent. En ce qui concerne les postes provisoires, la procédure de sélection n'est pas la règle absolue. Les postes vacants, s'ils sont pourvus via la procédure de sélection, doivent être publiés dans la presse ou sur un autre support accessible au public (par exemple, la page Internet du service concerné).</p> <p>La procédure comporte généralement une partie écrite et une partie orale, dont le but est de contrôler les compétences, les connaissances professionnelles, les capacités personnelles et d'autres conditions nécessaires, ou adéquates, aux tâches qu'un fonctionnaire (cadre supérieur) doit accomplir dans le cadre de ses fonctions au sein de l'administration.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des cadres supérieurs est compris entre 30 et 40 ans.</p>																				
Nomination	<p>Les cadres supérieurs sont nommés pour une durée indéterminée. Une exception est néanmoins envisageable lorsque le nouveau poste de cadre supérieur est prévu pour une durée limitée.</p>																				
Autorité de tutelle	<p>La règle qui s'applique généralement stipule que chaque fonctionnaire à un poste d'encadrement dépend du supérieur hiérarchique immédiat. Le chef du bureau des services au sein d'un organisme de l'administration centrale est le plus haut cadre, néanmoins le ministre et le secrétaire d'État occupent des fonctions supérieures.</p>																				
Évaluation	<p>L'évaluation des performances des cadres supérieurs a lieu deux fois par an. Cette évaluation est effectuée par un supérieur direct. Un fonctionnaire peut se voir attribuer recevoir une prime pour avoir accompli de manière remarquable les tâches qui lui incombent et pour des résultats obtenus en dehors du cadre de sa mission de service public (responsabilités), ainsi que pour sa performance dans la réalisation de tâches spéciales, particulièrement importantes ou prédéfinies (prime d'objectif).</p>																				
Formation, y compris	<p>La Slovaquie ne prévoit ni n'organise de programmes de formation spéciaux pour ses cadres supérieurs au niveau central. Par ailleurs, des bureaux particuliers de l'administration peuvent</p>																				

programmes d'aptitude à diriger	proposer, et proposent, de tels programmes axés sur les compétences d'encadrement du cadre supérieur de la fonction publique. Chaque employé, y compris les cadres supérieurs, est obligé de renforcer (approfondir) ses compétences et qualifications professionnelles conformément à un programme de formation. Le programme de formation est élaboré par le cadre supérieur en collaboration avec le service du personnel en début d'année. Il est ensuite confirmé par son supérieur hiérarchique immédiat.
Rémunération	<p>Outre le traitement de base (échelle des salaires), les rémunérations supplémentaires comprennent les primes d'encadrement, de suppléances et personnelles. D'autres compléments sont notamment prévus pour les services de nuit, les heures supplémentaires, le travail pendant les vacances et les week-ends, les postes dans des secteurs critiques. Des primes existent également.</p> <p>Le salaire des cadres supérieurs dépend de la fonction (poste). Il augmente chaque année en fonction du résultat de l'évaluation des performances et des dispositions convenues dans le cadre de la convention collective au niveau central.</p> <p>La prime d'encadrement s'étend de 5,5 % à 90 % du traitement de base. Elle varie en fonction du niveau hiérarchique.</p>
Politique de la diversité	Il existe une politique spécifique de diversité ciblant les femmes parmi les fonctionnaires en général.
Équilibre travail - vie personnelle	<p><u>Heures supplémentaires</u></p> <p>Le temps de travail dans la fonction publique en République slovaque est de 37,5 heures par semaine. Les cadres du secteur public travaillent entre 41 et 45 heures par semaine (d'après l'enquête « Quality of employees in the public sector and in the civil sector » menée par l'institut de recherche sur le travail et la famille, 2007).</p> <p>Les heures supplémentaires peuvent être soit rémunérées soit converties en congés. Les fonctionnaires peuvent percevoir une prime sur salaire de 30 % pour le travail effectué les week-ends ainsi qu'une prime pour chaque heure travaillée pendant les vacances d'un montant correspondant à la partie pertinente du salaire. Les heures supplémentaires des cadres supérieurs occupant des fonctions politiques ou un poste de chef du bureau des services ne sont pas rémunérées.</p> <p><u>Télétravail, aménagement du temps de travail, travail à temps partiel</u></p> <p>Le travail à domicile (télétravail) n'est pas encore possible pour les cadres supérieurs, mais l'article de la nouvelle loi sur la fonction publique devrait en prévoir la mise en place. Le travail à temps partiel n'est généralement pas possible pour les cadres supérieurs.</p> <p>Dans les cas où l'aménagement du temps de travail s'applique, le fonctionnaire choisit lui-même les heures de début et de fin de son service dans des plages horaires déterminées par le bureau des services (temps de travail à la carte). Dans ce contexte, une tranche horaire est insérée entre les deux plages choisies, durant laquelle la présence du fonctionnaire sur son lieu de travail est obligatoire (temps de travail de base).</p>
Mobilité	La loi sur la fonction publique ne prévoit aucune disposition spéciale pour la mobilité. Cette règle compte deux exceptions lorsqu'un fonctionnaire a été transféré pour une durée provisoire ou permanente.
Statistiques	La Slovaquie emploie près de 37 000 fonctionnaires (2008).

Fiche descriptive : Finlande

Statut et postes des hauts fonctionnaires	En Finlande, il n'existe pas de catégorie formellement distincte de cadres supérieurs. Toutefois, les hauts fonctionnaires bénéficient de conditions spéciales.			
	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)
	1er niveau	Secrétaire d'état, Secrétaire permanent, Secrétaire général	Non Oui Oui	Oui Non Non
	2ème niveau	Directeur général	Oui	Non
	3ème niveau	Directeur	Non	Non
Recrutement	La procédure de recrutement est ouverte et vise à nommer les personnes les plus méritantes aux postes vacants. Les conditions requises pour les postes de hauts fonctionnaires sont l'obtention d'un master universitaire associé à des compétences et une expérience d'encadrement ainsi qu'à de solides connaissances en langues. L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires est compris entre 40 et 50 ans.			
Nomination	Le gouvernement ou le Président de la République nomme les hauts fonctionnaires. Les nominations sont préparées par tous les ministères concernés. Les hauts fonctionnaires sont nommés soit pour une durée indéterminée, soit pour une durée déterminée de 5 à 7 ans. Une lettre de nomination est remise aux personnes nommées.			
Autorité de tutelle	Chaque ministère est responsable de son propre secteur administratif. Le Bureau de l'État employeur gère l'ensemble des fonctions liées à tous les fonctionnaires.			
Évaluation	Un accord d'encadrement est utilisé pour fixer les objectifs et évaluer le personnel d'encadrement. L'accord d'encadrement est signé entre un ministère et le cadre supérieur de l'un de ses services, agences ou autres unités subordonnés. Cet accord définit les objectifs du cadre, en tenant compte de la situation actuelle et des défis futurs de l'unité en question. Cet accord d'encadrement est en phase pilote mais son utilisation devrait être élargie, comme prévu dans la résolution du 30 avril 2008 du gouvernement. Au moins une fois par an et chaque fois que nécessaire, le secrétaire permanent du ministère et le responsable de l'unité s'entretiennent du fonctionnement du service.			
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	Le gouvernement renforce la culture générale d'encadrement au sein de l'administration publique, notamment en établissant des politiques et des programmes communs de développement destinés au personnel d'encadrement supérieur, laissant toutefois la place au développement indépendant de l'encadrement des unités organisationnelles. Une nouvelle résolution du gouvernement sur la politique d'encadrement de l'administration centrale a été formulée le 30 avril 2008.			
Rémunération	Le Bureau de l'État employeur coordonne la rémunération des hauts fonctionnaires. Un contrat mentionnant le salaire et les autres conditions de nomination est établi principalement pour les cadres relevant des ministres, tels que les chefs d'unités opérationnelles (directeurs généraux), les sous-secrétaires et les chefs de service de ministère. Un projet pilote sur le paiement de primes aux directeurs généraux a été lancé en 2005, sur la base des objectifs mentionnés dans les contrats d'encadrement personnel. Le montant maximum des primes peut atteindre un mois de salaire (8 % du salaire annuel de base). C'est la première fois que les primes de résultats sont proposées aux cadres supérieurs.			
Politique de la diversité	Étant donné que les postes du gouvernement doivent toujours être pourvus par le candidat le plus méritant, l'absence de discrimination est le point de départ de toutes situations de recrutement et s'applique tout au long des différentes étapes du parcours professionnel. L'augmentation du nombre de femmes à des postes d'encadrement supérieur est l'un des objectifs définis par le gouvernement.			

	<p>Une politique est en place pour augmenter la proportion de cadres féminins au sein de l'administration publique. Aucun objectif particulier n'est fixé, mais un groupe de travail étudie les possibilités et les moyens d'augmenter la part des femmes dans les poste d'encadrement.</p>
Équilibre travail – vie personnel	<p><u>Heures supplémentaires</u> La durée de travail hebdomadaire est de 36 heures et 15 minutes. La durée de travail réelle des hauts fonctionnaires peut dépasser ce chiffre de manière substantielle et ils ne reçoivent aucune rémunération pour les heures supplémentaires.</p> <p><u>Accueil de la petite enfance</u> Tous les fonctionnaires ont la possibilité de faire accueillir leurs jeunes enfants dans un centre municipal de la petite enfance.</p> <p><u>Congé de maternité et congé parental</u> La future mère a le droit de prendre un congé de maternité au plus tard 30 jours avant la date prévue de l'accouchement. Le congé de maternité dure les 105 premiers jours. Le congé parental est normalement de 158 jours ouvrables. La mère et le père peuvent prendre leur congé parental à tour de rôle. Les pères qui prennent un congé parental pour participer à l'éducation des enfants ont droit à un total de 18 jours ouvrables pendant le congé parental de la mère ou son congé de maternité. En plus du congé de paternité, les pères peuvent prendre les 12 derniers jours du congé parental (qui seraient autrement pris par la mère) et les combiner à un congé de paternité étendu de 1 à 12 jours ouvrés. On parle du « mois du père ». Il peut varier entre 13 et 24 jours ouvrés. De plus, les parents peuvent choisir de prendre un congé à temps partiel pour l'éducation des enfants, ce qui consiste à réduire leur temps de travail jusqu'à la fin de la deuxième année de scolarité de l'enfant. Cette réduction n'est pas compensée financièrement. Les conditions particulières du congé doivent être convenues avec l'employeur.</p> <p><u>Télétravail, travail à temps partiel et aménagement du temps de travail</u> En principe, le travail à domicile (télétravail) est possible, mais il est très rarement utilisé étant donné que la nature même du travail des hauts fonctionnaires requiert leur présence. En principe, le travail à temps partiel et l'aménagement du temps de travail sont possibles, mais dans l'ensemble, on considère que les fonctions d'encadrement ne peuvent pas être exercées à temps partiel.</p>
Mobilité	<p>Il n'existe pas de programme de mobilité particulier à l'heure actuelle. Toutefois, avec l'augmentation du nombre de nominations à durée déterminée, il est prévu d'accroître la mobilité du personnel d'encadrement supérieur.</p>
Statistiques	<p>En 2008, la Finlande compte environ 170 hauts fonctionnaires. Au niveau fonctionnel 1, ils sont 12 et au niveau 2, 160. En 2008, le niveau fonctionnel 1 compte 3 femmes et 9 hommes. La part des femmes parmi les hauts fonctionnaires est de 25 % en 2008.</p>

Fiche descriptive : Suède

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>La Suède ne dispose d'aucun statut de haut fonctionnaire, mais de certaines conditions spécifiques au groupe des hauts fonctionnaires.</p> <p>À la suite de la politique décentralisée de recrutement, les hauts fonctionnaires peuvent être approximativement répartis en deux groupes principaux. Le premier inclut les postes suivants : les directeurs généraux, les préfets et d'autres chefs d'unités rattachés directement au gouvernement, les recteurs d'universités et de facultés, les directeurs généraux adjoints, les préfets adjoints et les conseillers de préfecture (env. 280 personnes). Le deuxième groupe se compose également de secrétaires d'État et de directeurs généraux chargés des affaires administratives, juridiques et d'autres aspects des services du gouvernement (env. 80 personnes).</p>
<p>Recrutement</p>	<p>Le recrutement s'effectue au sein des services du gouvernement, des agences ou du secteur privé. Les personnes visées sont titulaires d'un diplôme universitaire et disposent à la fois de connaissances spécialisées et d'une expérience de l'encadrement en rapport direct avec les besoins du poste. En Suède, le processus de recrutement public s'applique. Autrement dit, le système d'emploi est fondé sur le poste et propose très peu de carrières formelles.</p>
<p>Nomination</p>	<p>Les secrétaires d'État sont nommés dans un cadre politique. Au niveau des agences, le poste de directeur général est attribué par le gouvernement. D'après la constitution, le directeur général ne doit pas être choisi selon des critères politiques mais en fonction de ses compétences et de ses atouts pour le poste. Or, dans certains cas, d'anciens responsables politiques peuvent être promus directeur général.</p> <p>En Suède, le gouvernement dispose de l'autorité collective de nomination. Cependant, le candidat est nommé par le gouvernement dans le cadre d'un processus dit de « préparation conjointe » ; le ministère de tutelle, le ministère des Finances et au final le cabinet du Premier ministre doivent donner leur accord. Tous les fonctionnaires de l'administration centrale, hormis certains magistrats supérieurs, sont employés sur une base contractuelle. La plupart d'entre eux disposent d'un contrat permanent qui ne peut être rompu qu'en cas de redondance (assez courante) ou de licenciement pour faute (très rare). Les hauts fonctionnaires (les directeurs généraux et les autres membres du premier groupe, voir ci-dessus) nommés par le gouvernement bénéficient néanmoins d'un contrat de travail à durée déterminée. Le schéma classique consiste en un contrat de six ans reconduit pour trois ans. La tradition veut que les directeurs généraux alternent dans des postes équivalents ou que la sécurité de leur emploi soit prise en charge dans certains cas particuliers.</p> <p>Dès que la préparation conjointe est achevée, une décision est prise en conseil des ministres. Après quoi la décision ministérielle précisant les conditions de la nomination et le salaire est publiée.</p>
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>En Suède, le gouvernement a délégué la plupart des responsabilités du recrutement à 240 agences qui assurent ses fonctions de l'administration centrale. Chaque agence embauche, forme et licencie son propre personnel. Il n'existe pas de service centralisé des ressources humaines. Chaque agence a la responsabilité de répartir ses crédits budgétaires en fonction de ses priorités entre le personnel, les infrastructures, l'équipement, etc.</p> <p>Le gouvernement accorde un rôle spécifique à la direction suédoise des services de l'emploi public (Arbetsgivarverket). Celle-ci coordonne la politique de recrutement commune des agences et négocie au niveau central avec les syndicats au nom de ses membres (les agences).</p> <p>D'autres agences de soutien ont la charge de suivre et d'appuyer certains aspects du travail de GRH des agences. Par exemple le gouvernement finance un projet spécial afin de promouvoir l'emploi des femmes aux postes de direction.</p> <p>Le ministère des Finances joue un rôle limité, en ce sens qu'il élabore des lignes directrices générales et entretient un dialogue avec les différents services et agences sur la répartition des aptitudes et des compétences.</p> <p>Lorsqu'un haut fonctionnaire occupe un poste de directeur d'agence, son responsable direct est le ministre de tutelle. Les questions d'importance majeure sont communiquées à l'ensemble du gouvernement. Lorsqu'un haut fonctionnaire occupe le deuxième niveau de responsabilité d'une agence, le directeur général opérationnel est responsable de la gestion.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>Conformément à la politique du gouvernement sur les ressources d'encadrement, la relation entre la direction du ministère et les chefs d'agence correspondants doit être entretenue au moyen de</p>

	<p>dialogues réguliers sur la performance. Un tel dialogue représente un instrument de contrôle supplémentaire qui s'inscrit dans le cadre de travail du processus budgétaire. Il doit être mis en œuvre régulièrement. Le dialogue comprend une discussion de planification distincte, c'est-à-dire une conversation personnelle entre le chef d'agence et le ministre ou le secrétaire d'État concerné. La discussion doit se concentrer sur la capacité personnelle du chef d'agence à remplir ses missions, ainsi que sur les contributions de développement nécessaires.</p> <p>Au niveau de l'agence, chaque responsable peut décider de réaliser une évaluation de la performance de son équipe d'encadrement.</p>
<p>Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger</p>	<p>En Suède, le ministre des Finances a mené différents programmes de développement et de formation (personnalisée) pour les hauts fonctionnaires. Ces programmes ne sont pas obligatoires. La mission d'encadrement des hauts fonctionnaires est soulignée par la politique gouvernementale en matière de leadership, qui prescrit des lignes directrices et les principes fondamentaux sur cette question. Une formation et des cours spécifiques sont élaborés pour développer les qualités de leadership des hauts fonctionnaires.</p> <p>La direction suédoise des services de l'emploi public prévoit de nouvelles règles spéciales en matière d'emploi pour les nouveaux responsables d'agence.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Seul le gouvernement est habilité à décider de la rémunération des hauts fonctionnaires, de l'usage privé des véhicules ainsi que du remboursement des frais de déplacement et d'hébergement dans le cas où leur unité est située à plus de 50 kilomètres de leur résidence permanente.</p> <p>Les rémunérations des responsables d'agences de l'administration centrale sont fixées en fonction de leurs qualifications et de leur expérience, ainsi que des exigences qui leur sont imposées (y compris les recteurs d'université). Ils sont également calculés selon la taille (nombre de fonctionnaires), l'économie, la complexité, etc., de chaque agence. Par conséquent, le niveau de rémunération oscille approximativement entre celui d'un parlementaire et un montant largement supérieur à la rémunération du Premier ministre.</p>
<p>Politique de la diversité</p>	<p>La Suède dispose d'une politique spécifique de diversité à la fois pour les fonctionnaires en général et les hauts fonctionnaires. La politique de diversité cible les femmes. Aucun objectif spécifique n'est fixé pour ces groupes, et prévoit seulement une hausse du nombre de personnes sous-représentées dans chaque groupe.</p>
<p>Équilibre travail – vie personnel</p>	<p><u>Heures supplémentaires</u></p> <p>Il n'existe aucune durée légale du temps de travail pour les hauts fonctionnaires. Celui-ci repose sur le principe de la confiance, autrement dit, chaque directeur général décide de son emploi du temps. Ce principe offre une certaine souplesse et permet de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi, les heures supplémentaires n'existent pas, mais en moyenne, les hauts fonctionnaires ont tendance à travailler bien au-delà de 40 heures par semaine.</p> <p><u>Télétravail, travail à temps partiel et aménagement du temps de travail</u></p> <p>Des facilités de télétravail de tout type sont à la disposition des hauts fonctionnaires, mais dans la pratique, ils doivent, par exemple, assister à des réunions qui peuvent limiter leur capacité à travailler à domicile.</p> <p>Les hauts fonctionnaires peuvent travailler à temps partiel pour des raisons familiales : Cette législation particulièrement avantageuse est identique pour les autres groupes du marché du travail. Cependant, du fait de leurs fonctions de direction, les hauts fonctionnaires recourent rarement à cette possibilité. Comme indiqué précédemment, l'aménagement du temps de travail des hauts fonctionnaires repose sur la confiance, tout comme quelques 30 000 autres salariés de l'administration centrale. La plupart des 240 000 fonctionnaires bénéficient d'un aménagement réglementaire de leur temps de travail. Les personnes dont les heures de travail reposent sur le principe de la confiance ne perçoivent aucune rémunération spéciale pour leurs « heures supplémentaires ».</p> <p><u>Congés parentaux</u></p> <p>Le système général de sécurité sociale prévoit pour les nouveaux pères dix jours de congé accompagné d'une prestation parentale temporaire. Ces congés peuvent être pris dans les soixante jours à compter de la sortie d'hôpital de l'enfant. Tous les parents peuvent légalement bénéficier d'un</p>

	<p>congé parental, soit 390 jours lorsque les parents perçoivent des indemnités des caisses d'assurance sociale qui s'élèvent à 80 % du salaire normal des parents et dont le plafond est fixé par rapport à l'indice national des prix.</p> <p>Une <u>réglementation spéciale des congés parentaux est prévue pour tous les fonctionnaires de l'administration</u> dont la rémunération dépasse un certain seuil. La rémunération des agents de la fonction publique est également fixée par les conventions collectives en ce qui concerne la part de leur revenu qui excède cette limite. Par conséquent, les parents ayant pris un congé parental reçoivent chacun près de 90 % de leur salaire normal pendant 360 jours maximum, sans limite de montant. En outre, la loi prévoit 60 jours de congés couplés à une indemnité confortable pour les parents qui s'occupent d'un enfant malade.</p>
Mobilité	<p>Étant donné que les hauts fonctionnaires sont employés sous contrats à durée déterminée, la question de la mobilité pose peu de problèmes. Un chef d'agence est nommé en général pour 6 ans et peut être reconduit pour une période maximale de 3 ans. Les directeurs généraux performants se voient souvent accorder la possibilité de diriger une autre agence à la fin de leur mandat.</p>
Statistiques	<p>La direction suédoise des services de l'emploi public dispose d'une base de données mise à jour deux fois par an, pour tous les fonctionnaires de l'administration centrale. Au 1er mars 2008, les effectifs des fonctionnaires publics s'élevaient à 240 000 personnes. La parité homme/femme est désormais parfaite.</p> <p>D'après les définitions susmentionnées, le groupe de hauts fonctionnaires comprend un total d'environ 360 personnes. Il existe de plus un groupe de cadres qui dépendent directement de leur directeur général. Ils sont chefs de services et d'agences. Ces cadres sont néanmoins recrutés par leur directeur général et bénéficie d'un contrat permanent comme tout employé de l'administration centrale. Le nombre de membres de ce groupe peut être estimé à environ 2 600 personnes. Toute statistique précise en la matière serait trompeuse. Ce groupe compte un peu plus de 800 femmes, soit 27 %.</p>

Fiche descriptive : Royaume-Uni

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>La haute fonction publique britannique a été créée en avril 1996. Elle s'organise autour d'un bureau centralisé et bénéficie de conditions spéciales.</p> <p>La haute fonction publique se compose des quatre plus hauts grades suivants : le secrétaire permanent, le directeur général, le directeur et le directeur adjoint. Ces mandats sont régis par des contrats permanents.</p>
<p>Recrutement</p>	<p>Le Royaume-Uni est un des exemples les plus caractéristiques de la nomination aux hautes fonctions sur le principe du mérite, bien que l'approbation politique du Premier ministre joue un rôle, certes limité, dans la nomination aux grades 1 et 2. À l'image d'un système fondé sur les postes, le recrutement à la haute fonction publique concerne des postes en particulier et non un ensemble d'emplois (comme dans les systèmes fondés sur la carrière). Un recrutement tant interne qu'externe est possible.</p> <p>Le processus de recrutement diffère entre les plus hauts niveaux (les deux premiers grades de secrétaire permanent et le grade 2) et les autres niveaux. Le premier suit un processus en deux étapes. Le comité supérieur de direction, où siègent un groupe de secrétaires permanents, un commissaire général de la fonction publique, un membre du secteur privé et un autre du secteur public, formule des recommandations au chef du service public/de cabinet. Le Premier ministre approuve ensuite ces recommandations. Aux niveaux inférieurs, le recrutement externe et la promotion interne font l'objet d'une forme de concours. Le processus d'évaluation peut comprendre des entretiens, des tests psychométriques, une présentation du candidat, etc. Les spécificités dépendent du poste à pourvoir et de la décision du jury d'évaluation.</p>
<p>Nomination</p>	<p>L'approbation politique du Premier ministre joue un rôle limité dans la nomination aux grades 1 et 2.</p>
<p>Autorité de tutelle</p>	<p>Bien que chaque membre de la haute fonction publique travaille pour un ministère spécifique, et que les ressources humaines soient généralement gérées par le ministère, la rémunération et les conditions applicables aux hauts fonctionnaires sont régies par un dispositif général applicable à l'ensemble du service.</p> <p>Outre les services du Premier ministre, les commissaires de la fonction publique jouent un rôle important dans la gestion du système en tant qu'organisme indépendant. Ces commissaires, nommés par la Couronne au titre d'une prérogative royale, ne sont pas des hauts fonctionnaires et ne dépendent d'aucun ministre. Ils rendent compte à la reine par des rapports publics annuels. Les commissaires participent directement à la procédure de sélection d'environ 160 postes de hauts fonctionnaires et veillent à ce que les autres nominations au niveau des services résultent d'un concours équitable et ouvert et d'une sélection au mérite. Ils contrôlent ainsi les procédures de nomination de niveau 3 et inférieur des services. Les commissaires sont également invités à prendre part à la procédure de sélection.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>Les cadres supérieurs sont soumis à une « évaluation à 360 degrés », ou à un « retour d'information », assuré par leur supérieur hiérarchique direct, leurs collègues au même niveau de responsabilité, leurs subordonnés et parfois les usagers des services publics. Le cadre de travail de la gestion de la performance des membres de la haute fonction publique est fixé par le CSCG. Le chef du service public réalise des études de performance auprès de la plupart des hauts fonctionnaires (par exemple, les chefs de service). L'étude des performances des autres hauts fonctionnaires s'effectue au sein des services et des entités. La haute fonction publique au Royaume-Uni est évaluée chaque année par l'agence d'examen des salaires de la haute fonction publique qui formule des recommandations en ce qui concerne les politiques futures.</p> <p>L'évaluation de fin d'année détermine le traitement de base ainsi que la rémunération non cumulée liée à la performance. Cette véritable prime à la performance varie en fonction des résultats. Pour la période 2007-2008, la composante non cumulée représentait 8,6 % du salaire. Le montant des primes individuelles n'est pas plafonné, bien que leur valeur totale ne puisse</p>

	excéder 8,6 % du salaire.
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	<p>Travailler pour l'État exige certaines compétences et expériences professionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership - Le modèle de leadership de la haute fonction publique s'articule autour de quatre piliers principaux</i> : direction, capacité, résultats et intégrité. • <i>Les compétences essentielles nécessaires à tout haut fonctionnaire sont</i> : <ol style="list-style-type: none"> 1. la gestion du personnel, 2. la gestion financière, 3. la gestion des programmes et des projets, 4. l'analyse et l'exploitation des faits. <p>En outre, les personnels de la haute fonction publique, ou y aspirant, doivent démontrer des talents en communication, en marketing et en stratégie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Une expertise professionnelle relative au poste</i> - Concerne le type de missions à mener. • <i>Une expérience plus large</i> - Pour les personnels de la haute fonction publique et ceux qui y aspirent, l'expérience professionnelle résultant des divers postes occupés est importante. Si l'ampleur des connaissances est essentielle, la diversité de l'expérience acquise devient cruciale lorsque que le personnel atteint les hautes sphères de la fonction publique. Cette expérience plus large peut avoir été obtenue au sein du service public ou d'autres secteurs.
Rémunération	<p>Les niveaux de rémunération des hauts fonctionnaires sont fixés par l'agence d'examen des salaires de la haute fonction publique (SSRB), une entité indépendante nommée par le Premier ministre qui produit un rapport chaque année sur les hauts fonctionnaires et tous les trois ans sur les postes politiques. Le schéma de rémunération du personnel de la haute fonction publique est particulier. Il est géré par une équipe spéciale des services du Premier ministre. La rémunération est, en principe, entièrement liée à la performance.</p> <p>Elle se compose de deux éléments : un traitement de base et la rémunération non cumulée fondée sur la performance. Le premier reconnaît la valeur de la personne ou sa contribution à l'organisme en tant que membre de la haute fonction publique et le second, sa performance en fin d'année.</p>
Politique de la diversité	<p>Le portail Internet des services publics comprend un micro site consacré à la diversité, intitulé « Diversity - What Works » (Diversité, ce qui fonctionne), ainsi que plusieurs réseaux créés pour aborder les questions organisationnelles et individuelles en matière de diversité.</p> <p>La stratégie <i>Promoting Equality, Valuing Diversity – A Strategy for the Civil Service</i> (Promouvoir l'égalité, valoriser la diversité : stratégie pour le service public) a été lancée en juillet 2008. Elle fixe les engagements dans des domaines clés en faveur d'une grande et profonde évolution culturelle au sein de la fonction publique.</p> <p>Cet stratégie fixe des objectifs en matière de représentation des femmes dans la fonction publique pour avril 2013, avec un objectif intermédiaire fixé au mois d'avril 2011. Ces objectifs sont les suivants :</p> <p>Part des femmes au sein de la haute fonction publique : 39% Part des femmes aux postes d'encadrement supérieurs : 34%</p> <p>Le réseau en faveur des femmes hauts fonctionnaires a été relancé le 9 octobre 2008. L'un de ses principaux objectifs était d'augmenter le nombre de femmes dans la haute fonction publique et notamment aux postes d'encadrement supérieurs. Ce réseau entend se réunir de manière régulière et informelle, pour favoriser l'échange d'idées sur les différentes problématiques et s'apporter un soutien mutuel dans le cadre de la gestion du changement. Il offre également l'opportunité aux femmes hauts fonctionnaires de débattre des initiatives et de se les approprier, contribuant ainsi au développement de leurs compétences en matière de leadership.</p>

<p>Équilibre travail – vie personnel</p>	<p><u>Aménagement du travail</u> La part des hauts fonctionnaires travaillant dans un cadre horaire aménagé a connu une hausse, atteignant désormais 5,5 %.</p> <p><u>Droit de demander un aménagement du temps de travail</u> En avril 2003, à la suite de la loi sur l'emploi de 2002, les parents (parents adoptifs, tuteurs légaux et familles d'accueil) d'enfants de moins de six ans ou d'enfants handicapés de moins de 18 ans, ont le droit de demander à leur employeur un aménagement de leur temps de travail. Ce droit a été étendu aux curateurs d'adultes au titre de la loi sur le travail et les familles de 2006, entrée en vigueur au 1^{er} avril 2007.</p> <p><u>Congés maternité, paternité et parental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les nouveaux droits ont été introduits dans le cadre de la loi sur le travail et les familles de 2006. Ils prévoient 39 semaines de congés de maternité payés et de journées facultatives de « transition ». • Toutes les femmes ont droit à 26 semaines supplémentaires de congé maternité. Au cours de cette période, leur contrat est maintenu, sous des conditions restreintes. • La rémunération, pendant le congé de maternité, peut être versée pendant 39 semaines maximum. Elles est payée par l'employeur, mais partiellement remboursée par l'État (ou entièrement dans le cas des petites entreprises). • Depuis avril 2008, le montant standard de ces indemnités s'élève à 117,18 £ par semaine (ou 90 % du revenu hebdomadaire moyen de la mère, si celui-ci est inférieur à 117,18 £). Pendant les six premiers mois, le taux est fixé à 90 % du revenu hebdomadaire moyen sans plafond maximum. Le montant standard des indemnités est révisé au mois d'avril. • Les congés de paternité sont limités à 56 jours, à compter de la date de naissance de l'enfant. • Les salariés ayant accompli une année de travail auprès de leur employeur ont droit à 13 semaines de congé parental non rémunéré pour chaque enfant né ou adopté. • Ce congé peut être pris à tout moment, avant le cinquième anniversaire de l'enfant (ou cinq ans à compter du placement, dans le cas d'une adoption). • Les parents d'enfants handicapés ont droit à 18 semaines jusqu'au 18^e anniversaire de l'enfant. 												
<p>Mobilité</p>	<p>Le Royaume-Uni attache une grande importance à la mobilité de ses cadres. Ils sont fréquemment appelés à prendre des fonctions au sein de différents ministères au cours de leur carrière. La mobilité est considérée comme une source de formation et d'amélioration continue. Au cours de leur carrière, les membres de la haute fonction publique peuvent être mutés à des postes appropriés à travers le pays.</p>												
<p>Statistiques</p>	<p>La fonction publique britannique comprend environ 480 000 personnes, dont 4 212 (1 %) sont des hauts fonctionnaires (source : UK Cabinet Office 2008) En 2008, 24 % des nouveaux employés de la haute fonction publique ont été recrutés à l'extérieur du service public.</p> <p><u>Diversité au sein de la haute fonction publique :</u></p> <table border="1" data-bbox="496 1749 1310 1973"> <thead> <tr> <th>Mesure</th> <th>Avril 2006</th> <th>Avril 2007</th> <th>Objectif 2008</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% de femmes au sein de la haute fonction publique</td> <td>30,4</td> <td>32,1</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>% des postes d'encadrement supérieurs occupés par des femmes</td> <td>25,7</td> <td>27,5</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	Mesure	Avril 2006	Avril 2007	Objectif 2008	% de femmes au sein de la haute fonction publique	30,4	32,1	37	% des postes d'encadrement supérieurs occupés par des femmes	25,7	27,5	30
Mesure	Avril 2006	Avril 2007	Objectif 2008										
% de femmes au sein de la haute fonction publique	30,4	32,1	37										
% des postes d'encadrement supérieurs occupés par des femmes	25,7	27,5	30										

Fiche descriptive : Commission européenne

<p>Statut et postes des hauts fonctionnaires</p>	<p>L'expression « personnel d'encadrement supérieur » désigne les fonctionnaires qui occupent des fonctions correspondant essentiellement au poste de directeur général des grades AD16/AD15 (directeur général ou directeur général adjoint) ou de directeur des grades AD15/AD14 (directeur ou conseiller principal). Bien que les hauts fonctionnaires soient considérés comme une catégorie distincte dans les politiques internes, aucune condition particulière ne leur est applicable.</p> <table border="1" data-bbox="453 490 1399 882"> <thead> <tr> <th>Niveau fonctionnel</th> <th>Intitulé du poste</th> <th>Appartient à la haute fonction publique (oui/non)</th> <th>Nomination politique (oui/non)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1^{er} niveau</td> <td>Directeur général</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>2^{ème} niveau</td> <td>Directeur général adjoint</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>3^{ème} niveau</td> <td>Directeur / conseiller principal</td> <td>Oui</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>4^{ème} niveau</td> <td>Chef d'unité</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>5^{ème} niveau</td> <td>Administrateur</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> <tr> <td>6^{ème} niveau</td> <td>Assistant</td> <td>Non</td> <td>Non</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)	1 ^{er} niveau	Directeur général	Oui	Non	2 ^{ème} niveau	Directeur général adjoint	Oui	Non	3 ^{ème} niveau	Directeur / conseiller principal	Oui	Non	4 ^{ème} niveau	Chef d'unité	Non	Non	5 ^{ème} niveau	Administrateur	Non	Non	6 ^{ème} niveau	Assistant	Non	Non
Niveau fonctionnel	Intitulé du poste	Appartient à la haute fonction publique (oui/non)	Nomination politique (oui/non)																										
1 ^{er} niveau	Directeur général	Oui	Non																										
2 ^{ème} niveau	Directeur général adjoint	Oui	Non																										
3 ^{ème} niveau	Directeur / conseiller principal	Oui	Non																										
4 ^{ème} niveau	Chef d'unité	Non	Non																										
5 ^{ème} niveau	Administrateur	Non	Non																										
6 ^{ème} niveau	Assistant	Non	Non																										
<p>Recrutement</p>	<p>En règle générale, les postes de hauts fonctionnaires vacants font l'objet d'une publication, sauf s'ils sont pourvus par voie de mobilité interne par d'autres fonctionnaires occupant un emploi d'encadrement supérieur de même niveau. Les postes d'encadrement supérieur sont généralement pourvus par des personnes ayant le grade d'encadrement à la Commission ou dans d'autres institutions. La Commission continue à accorder une priorité élevée aux promotions internes.</p> <p><u>Procédure de recrutement</u></p> <p>Les mêmes règles s'appliquent au recrutement interne, interinstitutionnel et externe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La procédure débute dès que la vacance future d'un poste est formellement reconnue. Le commissaire chargé du personnel et de l'administration donne son accord pour entamer la procédure et le président de la commission consultative chargée des nominations (CCA) nomme le rapporteur de cette procédure. - Un avis provisoire de vacance est préparé par la direction générale du recrutement, en accord avec le rapporteur de la procédure. - Après avoir été approuvé par l'autorité investie du pouvoir de nomination, l'avis de vacance est publié (selon le type de procédure : publication interne uniquement, publication interne et externe, publication externe uniquement). - La direction générale du recrutement réunit un jury de présélection afin d'examiner toutes les candidatures et d'établir, à partir des grilles d'évaluation et, le cas échéant, d'entretiens, la liste des candidats correspondant le mieux au poste en fonction des critères publiés. - À partir du rapport de présélection et des grilles d'évaluation correspondantes, la commission consultative chargée des nominations (CCA) évalue ensuite les candidatures et sélectionne les candidats les mieux placés en vue d'autres entretiens. La CCA est un organe consultatif prévu par la procédure de nomination des personnels d'encadrement supérieur, dont le rôle est de réaliser les entretiens et les évaluations, et de recommander une liste de candidats présélectionnés aux commissaires chargés de proposer une nomination. - Les candidats sont invités à se présenter à un centre d'évaluation, où ils seront soumis à des exercices individuels et/ou collectifs ainsi qu'à des entretiens approfondis sur leurs aptitudes d'encadrement (pour tous les postes vacants publiés en externe et aux postes vacants publiés en interne de niveau directeur) et des entretiens généraux avec la CCA. Au cours de ces entretiens, la CCA est assistée d'un expert des ressources humaines, spécialisé dans le recrutement des personnels d'encadrement et, si nécessaire, par des experts externes du domaine concerné. À l'issue des entretiens, la CCA adopte un avis et établit la liste de présélection accompagnée de fiches d'évaluation sur chaque candidat. - Avant toute proposition officielle de nomination, les candidats qui ont été présélectionnés par la CCA, passent un entretien avec un ou plusieurs membres du collège, selon le niveau du poste vacant. <p>1) Pour les postes de directeur général, chef de service ou les postes équivalents : le commissaire chargé du personnel et de l'administration, le commissaire de tutelle et le président ;</p>																												

	<p>2) Pour les postes de directeur général adjoint : le commissaire de tutelle et le commissaire chargé du personnel et de l'administration ;</p> <p>3) Pour tous les autres postes d'encadrement supérieur : le commissaire de tutelle.</p> <p>L'âge moyen d'entrée dans la catégorie des hauts fonctionnaires varie de 45 à 55 ans, même si avec l'UE 10 et l'UE 2, des hauts fonctionnaires plus jeunes ont été nommés.</p>
Nomination	<p>La Commission est le seul organe décisionnel habilité à nommer les personnels d'encadrement supérieur et, par conséquent, l'autorité investie du pouvoir de nomination. Les propositions de nominations sont émises par le commissaire chargé du personnel et de l'administration, en accord avec le président et le membre de la commission chargé de la politique correspondant à la fonction concernée (commissaire de tutelle).</p>
Autorité de tutelle	<p>Responsabilité directe des personnels d'encadrement supérieur : le directeur général dépend du commissaire ; le directeur dépend du directeur général. La gestion des membres du service de la haute fonction publique est assurée par la DG Personnel et administration.</p>
Évaluation	<p>Les personnels d'encadrement supérieur de la Commission sont soumis à une évaluation annuelle de leurs résultats et à une appréciation à 360°. L'évaluation est en lien direct avec les objectifs et les missions fixés avec le personnel d'encadrement au début de la période d'évaluation et elle repose sur le profil de compétences des personnels d'encadrement supérieur.</p> <p>Les principes généraux liés à l'évaluation des personnels d'encadrement supérieur sont les suivants :</p> <p>1) Une procédure d'évaluation a lieu une fois par an. La période de référence de l'évaluation court du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année précédente.</p> <p>2) L'évaluation a pour but d'aider les personnels d'encadrement supérieur dans leur évolution de carrière, de commenter leurs résultats, d'évoquer leurs besoins de formation et leurs futures possibilités d'affectation. L'appréciation est rédigée par l'évaluateur après un entretien avec le personnel d'encadrement concerné. L'évaluateur doit également connaître les avis des principaux intéressés qui travaillent en étroite collaboration avec le personnel d'encadrement évalué, ainsi que son sens de l'initiative vis-à-vis de ses interlocuteurs extérieurs.</p>
Formation, y compris programmes d'aptitude à diriger	<p><u>Programme de formation des cadres</u></p> <p>Différents programmes de formation sont à la disposition des personnels exerçant des responsabilités d'encadrement. Ces programmes visent à permettre aux participants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de renforcer leurs aptitudes d'encadrement et de contribuer au développement de leur personnel, • de mieux comprendre leur style d'encadrement, • de gérer le changement avec succès, • d'appréhender les enjeux de thèmes tels que la diversité, l'égalité des chances et le bien-être au travail, • d'améliorer leur efficacité.
Rémunération	<p>Le système de rémunération de la Commission met l'accent sur 3 points :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le maintien du niveau de rémunération actuel en l'adaptant au nouveau système de carrière, basé sur le mérite plutôt que sur l'ancienneté ; • la rationalisation du système d'indemnités ; • les évolutions des niveaux de salaires, irrévocablement liées à celles des États membres. <p>Le système des indemnités a été rationalisé pour mieux correspondre aux coûts réels et nécessaires des personnels d'encadrement liés à l'expatriation, au soutien de famille, à l'éducation des enfants, etc.</p>
Politique de la diversité	<p>La politique de la Commission consiste à intégrer la notion d'égalité des chances à toutes ses politiques de gestion des ressources humaines, ce qui implique non seulement la création d'un environnement propice à l'évolution de carrière du personnel de toutes catégories mais aussi une action visant spécifiquement à augmenter leurs chances d'accès à des postes d'encadrement supérieur.</p> <p>Lors de la procédure de promotion, l'égalité des chances sera considérée comme le troisième critère lorsque les performances, l'ancienneté et l'âge des candidats sont identiques. Dans le secteur de la formation, les femmes administrateurs sont encouragées par leurs supérieurs à participer aux formations préparatoires aux fonctions de direction. Les programmes d'action pour la promotion des femmes aux postes de direction (y compris les fonctionnaires AD) sont en place depuis longtemps et seront poursuivis.</p>

	<p>Des objectifs de diversité sont fixés pour les nominations aux postes de hauts fonctionnaires ; 25 % des nominations doivent concerner des femmes. Lors des nominations aux postes d'encadrement supérieur, l'autorité investie du pouvoir de nomination devra, en principe, accorder la priorité aux femmes si elle estime, après évaluation, que les candidats ont les mêmes atouts. Cette possibilité ne s'exercera pas automatiquement mais constituera l'un des pouvoirs d'appréciation de l'autorité investie du pouvoir de nomination.</p>																																											
<p>Équilibre travail – vie personnel</p>	<p>En matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il n'existe aucune politique particulière visant la haute fonction publique. Cette dernière bénéficie des mêmes dispositifs que les autres fonctionnaires.</p> <p><u>Le congé de maternité</u> passe de 16 à 20 semaines. En cas d'adoption, le père ou la mère ont droit à un congé de 20 semaines. <u>Le congé de paternité</u> est porté de deux à dix jours. Un congé spécial de cinq jours maximum est prévu pour les fonctionnaires devant s'occuper d'un enfant de moins de 12 ans, atteint d'une maladie grave. Par ailleurs, <u>l'infrastructure sociale</u> a été améliorée (crèches, écoles).</p> <p><u>Travail à temps partiel</u> Il est autorisé dans les circonstances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parents d'enfants de moins de 9 ans • Éducation d'un enfant de 9 à 12 ans (si la réduction n'excède pas 20 % du temps plein) • Prise en charge d'un membre de la famille malade ou handicapé • Suivi d'une formation • À partir de 55 ans, pendant les cinq dernières années précédant la retraite. <p><u>Télétravail</u> Les résultats d'un projet pilote sur le télétravail des fonctionnaires de deux directions générales sont en cours d'évaluation afin que des dispositions soient prises pour la mise en œuvre systématique de cette forme de travail.</p> <p><u>Aménagement du temps de travail</u> Le nouveau « Guide de l'horaire flexible » est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2007 et prévoit l'obligation pour tous les directeurs généraux de proposer un horaire flexible à leur personnel, à compter du 1^{er} avril 2007. Un aménagement des horaires est dès à présent possible pour l'ensemble du personnel. Il est mis en œuvre avec succès dans toutes les directions générales et sur tous les sites ; seules les plages horaires fixes peuvent être différentes mais les règles sont les mêmes.</p>																																											
<p>Mobilité</p>	<p>En règle générale, les hauts fonctionnaires occupent le même poste pendant deux ans au minimum et cinq ans au maximum. A l'issue de cette période de cinq ans, le fonctionnaire est appelé à évoluer vers une autre fonction.</p>																																											
<p>Statistiques</p>	<table border="1" data-bbox="480 1384 1278 1883"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Niveau fonctionnel</th> <th colspan="3">Effectif par niveau fonctionnel au</th> <th rowspan="2">Pourcentage de l'effectif total</th> </tr> <tr> <th colspan="3">1^{er} juillet 08</th> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Total</i></td> <td><i>Femmes</i></td> <td><i>Hommes</i></td> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directeur général</td> <td>32</td> <td>3</td> <td>29</td> <td>0,13%</td> </tr> <tr> <td>Directeur général adjoint</td> <td>47</td> <td>11</td> <td>36</td> <td>0,19%</td> </tr> <tr> <td>Directeur / conseiller principal</td> <td>260</td> <td>53</td> <td>207</td> <td>1,06%</td> </tr> <tr> <td>Chef d'unité</td> <td colspan="3">1510</td> <td>6,13%</td> </tr> <tr> <td>Administrateur</td> <td colspan="3">10608</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Assistant</td> <td colspan="3">12145</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>L'objectif de nomination ou de recrutement (en 2007) d'au moins 25 % de femmes à des poste d'encadrement supérieur a été largement dépassé. Les femmes représentent 35,1 % des nominations.</p>	Niveau fonctionnel	Effectif par niveau fonctionnel au			Pourcentage de l'effectif total	1 ^{er} juillet 08				<i>Total</i>	<i>Femmes</i>	<i>Hommes</i>		Directeur général	32	3	29	0,13%	Directeur général adjoint	47	11	36	0,19%	Directeur / conseiller principal	260	53	207	1,06%	Chef d'unité	1510			6,13%	Administrateur	10608				Assistant	12145			
Niveau fonctionnel	Effectif par niveau fonctionnel au			Pourcentage de l'effectif total																																								
	1 ^{er} juillet 08																																											
	<i>Total</i>	<i>Femmes</i>	<i>Hommes</i>																																									
Directeur général	32	3	29	0,13%																																								
Directeur général adjoint	47	11	36	0,19%																																								
Directeur / conseiller principal	260	53	207	1,06%																																								
Chef d'unité	1510			6,13%																																								
Administrateur	10608																																											
Assistant	12145																																											

Fonction publique : faits et chiffres

La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clefs ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Politiques d'emploi public

Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

Ressources humaines

Cette collection rassemble des informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Etudes et perspectives

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

Statistiques

La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

Point Phare

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

Intr doc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...