

COLLOQUE

HAMBOURG  
10-11 OCTOBRE 2013



RECRUITEMENT AND RETENTION  
OF STAFF IN PUBLIC SECTOR  
IN EUROPE

FR



# INTRODUCTION

L'Union européenne fait face à un déclin démographique. Le vieillissement de la population et notamment de la population active en Europe posent de nombreux défis, à commencer par l'augmentation des besoins en services publics, notamment en services sociaux à la personne et en soins de santé.

Or, si le secteur public doit répondre à l'évolution des demandes croissantes d'une société vieillissante, il doit faire face, en interne, au vieillissement de ses propres effectifs, lequel est plus rapide que le reste de la société et que le marché du travail au sens large.

Les pouvoirs publics doivent gérer le départ à la retraite d'un grand nombre de personnes expérimentées sur une période assez courte.

Ces départs en grand nombre nécessitent de la part des administrations de recruter des employés avec de nouvelles compétences et de nouveaux profils. Ils constituent également un défi du fait de la perte de capacités essentielles et de la nécessité de différer le départ à la retraite de certains personnels-clés.

Pour demeurer durables et compétitifs, les pouvoirs publics se doivent de mener une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Dans cette stratégie à mener pour faire face au vieillissement, deux facteurs se révèlent déterminants :

- Le recrutement, d'une part,
- Le maintien des effectifs, d'autre part.

En cette période de crise, les politiques d'austérité et les pressions budgétaires se traduisent actuellement par un faible taux de renouvellement dans les services publics et un nombre réduit d'ouvertures de postes. Cependant et à long terme, le fait que la génération entrante sur le marché du travail soit plus réduite que la génération sortante posera des problèmes quant à l'attractivité du secteur public en tant qu'employeur, en particulier à l'égard des employés les plus qualifiés et quant à la compétitivité vis-à-vis du secteur privé.

Dès lors comment améliorer le recrutement de jeunes candidats par les organismes du secteur public ? Quels atouts mettre en valeur si le niveau des salaires et la sécurité de l'emploi ne jouent plus le rôle moteur qu'ils jouaient ? Quelles sont les attentes des employés publics et des candidats vis-à-vis de leur (futur) employeur ? Diffèrent-elles selon les générations ? A quelles méthodes de recrutement recourir ? Comment mieux gérer les carrières et le transfert de compétences ?

# MESSAGE DU PRÉSIDENT DE LA CESI-ACADÉMIE EUROPE



Au nom du Conseil d'Administration de la CESI-Académie Europe, je me réjouis de pouvoir vous retrouver pour ce colloque dont la thématique intéresse différents domaines du secteur public et nous concerne tous.

Je souhaite la bienvenue aux experts qui nous accompagneront pendant ces deux journées de séminaire. En plaçant l'employé au centre du débat, ils mettront en avant les atouts mais aussi les challenges à relever par le secteur public en Europe.

Je souhaite également la bienvenue à tous les participants, et en particulier à ceux qui nous rejoignent pour la première fois.

La CESI-Académie Europe porte une attention toute particulière à ce que le thème et le lieu du colloque présentent une certaine cohérence. Aussi sommes-nous heureux d'avoir l'opportunité d'organiser cet événement à Hambourg. Grande ville européenne, Hambourg a été reconnue meilleur recruteur du secteur public en Allemagne en 2012. Elle constitue donc un espace privilégié pour débattre des enjeux et des défis en termes de ressources humaines auxquels le secteur public doit faire face aujourd'hui.

Je tiens à remercier chaleureusement les représentants de nos organisations membres allemandes, le dbb et le dbb Hambourg, ainsi que le DBwV de leur hospitalité et de leur soutien très actif lors de la préparation de ce colloque.

A l'image de ces organisations, nous sommes tous conscients de la nécessité de garder un service public fort et attractif, durable et compétitif notamment vis-à-vis du secteur privé. Face à un vieillissement croissant de la population en Europe et à une crise économique qui perdure, deux facteurs se révèlent déterminants pour l'avenir du secteur public : le recrutement d'une part et le maintien des effectifs d' autre part.

Je me réjouis que la parole soit donnée aux différentes générations d'employés qui donnent un visage à la Fonction Publique d'aujourd'hui en Europe. Salariés et managers, services des ressources humaines et syndicats rencontrent d'importantes mutations. De l'implication de chacun et de la qualité du dialogue social dépendra la manière d'y faire face. En votre qualité d'acteurs sociaux, vous et vos organisations êtes appelés à jouer un rôle crucial pour faire de ces différences de véritables complémentarités.

Je suis convaincu que ce colloque apportera un éclairage sur les mutations en cours et contribuera à faire évoluer les pratiques de recrutement, de management et de fidélisation du secteur public en Europe.

A toutes et à tous, je vous souhaite un très bon colloque!

*Emilio FATOVIC, Président de la CESI-Académie Europe*

# PROGRAMME

PROGRAMME	« SECTEUR PUBLIC EN EUROPE - UN EMPLOYEUR DE CHOIX DANS L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ? LES ENJEUX DU RECRUTEMENT ET DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI » Hambourg, 9-11 Octobre 2013
LIEU	Dorint Hotel Hamburg-Eppendorf Martinistrasse 72 - 20251 Hamburg-Eppendorf - Allemagne
INTERPRÉTATION	DE, EN, FR, ES, IT + NL, PT passifs (parlés)  <i>Ce colloque sera animé par le modérateur Dirk Anton VAN MULLIGEN.</i> - Tous les modules sont compris du temps de débat avec les participants -

## MERCREDI 9 OCTOBRE 2013

JUSQU'À 17H00	Arrivée des participants
18H00 – 19H00	Inscription des participants
19H30	Dîner de bienvenue à l'hôtel pour les participants au colloque

## JEUDI 10 OCTOBRE 2013

08H30	Inscription des participants (continuation)
09H00	Session d'accueil Ouverture du séminaire: <b>Emilio FATOVIC</b> , Président de la CESI Académie-Europe Allocation: <b>Kirsten LÜHMANN</b> , Vice-Présidente du dbb, Allemagne Allocation: <b>Olaf SCHOLZ</b> , Maire de Hambourg, Allemagne

---

### MIEUX COMPRENDRE LE DÉFI DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC EN EUROPE

---

09H30	Quels défis en ressources humaines pour les employeurs publics en Europe ?
-------	--

*Quels sont les besoins prévisionnels des services publics en ressources humaines et quelle est l'évolution du vivier de recrutement potentiel ? Quel est le visage actuel de la Fonction Publique en Europe ? Quelle démographie ? Pyramides des âges des employés de la Fonction Publique des différents Etats membres ? Quels volumes de départs envisagés avec les départs en retraites ? Quels besoins en quantité d'emplois en matière de service public ? Quelles ressources au regard des prévisions démographiques (et notamment de la population active générale) ? Quel écart de rémunération entre secteur public et secteur privé ? Quel type de contrat proposé dans le secteur public ? Deux exposés introductifs permettront de poser les problématiques*

- Comment garantir les capacités en effectif en temps de crise ?  
**Oscar HUERTA MELCHOR**, Analyste politique – Direction « Gouvernance publique et développement territorial » Division « Réforme du secteur public », OCDE, France
- Écarts salariaux entre secteur public et secteur privé dans 10 pays de la Zone Euro  
**Javier J. PÉREZ**, Chef d'Unité Secteur Public et Politiques fiscales, Département Recherches, Banque d'Espagne, Espagne

---

10H40	PAUSE CAFÉ et NETWORKING
11H10	Se mettre à l'écoute des aspirations générationnelles des agents publics

*Quelles sont les attentes des employés publics vis-à-vis de leur employeur ? Différent-elles selon les générations ? Quid des Baby-Boomers- Génération X- Génération Y ? Quelles relations entretiennent-ils avec leur cadre de travail ? Quelles sont leurs façons de travailler ? les valeurs auxquelles ils tiennent ? leurs points forts ? leurs compétences ? Quelles sont leurs attentes vis-à-vis de leur cadre de travail ? Quelles sont leurs attentes en termes d'évolution de carrière ?*

- **Dirk Anton VAN MULLIGEN**, Coherent Solutions, Pays-Bas
- **Manuel PAOLILLO**, Conseiller Juridique, SPF Sécurité sociale, Belgique

---

## CONTEXTE ET QUESTIONS CHOISIES DE RECRUTEMENT

---

### 13H45 Les enjeux du recrutement pour les services publics

*Quels sont les enjeux pour l'administration en termes de recrutement ? Qu'est-ce qui pousse un candidat à entrer dans la Fonction Publique ? Quels sont les nouveaux outils de recrutement ? Comment attirer des publics divers ? des hommes ou des femmes dans des secteurs où ils sont sous-représentés ? des personnes éloignées de la fonction publique ?*

- **Christoph LUCKS**, Directeur adjoint des ressources humaines, Ville de Hambourg, Allemagne

### 14H15 Lutter contre les stéréotypes sexuels d'un métier – exemple du secteur de l'éducation

*Il est des secteurs publics où l'on observe traditionnellement une forte prédominance d'hommes et où les femmes sont sous-représentées. Il est également des secteurs où les femmes sont surreprésentées. Comment attirer par exemple plus d'hommes dans le service public de l'éducation ? Quels arguments mettre en avant ?*

- Pourquoi si peu d'hommes professeurs des écoles dans les écoles primaires ?  
Perspective des professeurs hommes des écoles,  
**Krishan SOOD**, Chargé de recherches, Université Nottingham Trent, Royaume-Uni
- Témoignage d'un professeur des écoles  
**James CUNNINGHAM**, Professeur des écoles, Royaume-Uni

### 15H00 Recruter des jeunes éloignés du service public – exemple du secteur militaire

*Comment attirer des jeunes éloignés de la Fonction Publique ?*

*Dans la plupart des Etats-Membres, l'armée a suspendu le service militaire obligatoire. Le secteur militaire recrute parmi les jeunes via des campagnes de communication multimédias (publicitaire, télévisuelle, via des réseaux sociaux). Il offre l'occasion à des jeunes d'acquérir une véritable formation. Ce panel a été organisé avec le soutien du DBwV (Deutsche Bundeswehr Verband).*

- **Hellmut KÖNIGSHAUS**, Chargé de mission parlementaire pour les forces armées, Allemagne

---

### 15H45 PAUSE CAFÉ et NETWORKING

---

### 16H15 Podium: Perspectives de carrière et qualité de management dans la fonction publique

*Ce panel réunira des employés publics appartenant à des générations différentes (30, 40, 50 ans). Quelles étaient leurs motivations à entrer dans la fonction publique ? Quelles sont leurs perspectives d'évolution ? Quel style de management attendent-ils ? Quelle est leur vision du Service Public ?*

- **Steven WERNER**, dbb Jugend
- **Manuel PAOLILLO**, Conseiller Juridique, SPF Sécurité sociale, Belgique
- **Carine SPAENS**, Attachée, SPF intérieur, Belgique

### 17H00 Discussion

## VENDREDI 11 OCTOBRE 2013

---

## CONTEXTE ET QUESTIONS CHOISIES DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES EMPLOYÉS PUBLICS

---

### 09H00 Les enjeux du maintien dans l'emploi des employés publics

*Quels sont les enjeux pour l'administration en termes de maintien dans l'emploi ? Quelles sont les stratégies mises en place en matière de gestion des compétences ? de transfert de compétences ?*

- **Concetta FERRARI**, Direction Générale PIBLo, Ministère du Travail, Italie

### 09H20 Favoriser des conditions de travail adaptées - exemple du secteur de la santé

*Comment inciter le personnel de santé à rester dans la Fonction Publique ? Quelle concurrence du secteur privé ? Quels atouts le secteur public peut-il mettre en avant ? Ce panel a été organisé avec le soutien du Conseil Professionnel Santé de la CESI ?*

- **Introduction au sujet** - Quelle stratégie de maintien dans l'emploi des employés publics dans le domaine de la santé ?  
[Esther REYES DIEZ](#), Vice-Présidente de la CESI et Présidente du Conseil Professionnel Santé de la CESI
- **Etude de cas pratique** - Bonne pratique issue d'un établissement hospitalier  
[Santiago MORALEDA ALDEA](#), Sous-directeur du département infirmier de l'hôpital Universitaire Puerta de Hierro Majadahonda, Espagne

09H50 Retenir les compétences dans le secteur public – exemple du secteur de la fiscalité

*Comment inciter les employés des administrations publiques fiscales à résister aux sirènes du secteur privé? Quels atouts le secteur public peut-il mettre en avant ?*

- [Andrea SAUER-SCHNIEBER](#), Vice-Présidente fédérale du DSTG, Allemagne

---

10H20 PAUSE CAFÉ

---

10H50 Vieillesse active, collaboration et solidarité intergénérationnelle

- **Contrat de Génération et pratiques managériales**  
[Hakim KAMOUCHE](#), DIRECCTE Ile de France, Unité Territoriale du Val d'Oise  
Chef de Projet « Gestion des Ages », France
- **La gestion des âges dans la fonction publique française**  
L'adoption d'un accord-cadre « âges et générations » à la Ville de Paris  
[Sophie PRINCE](#), Mairie de Paris, Directrice adjointe des ressources humaines

11H30 Améliorer l'image des gouvernements centraux en Europe

*Le Comité de dialogue social européen pour les Administrations des gouvernements centraux (SDC/CGA) a identifié, parmi les problématiques clés à aborder dans le cadre de son programme de travail 2011-2013, l'insuffisance (ou la détérioration) de l'image et de l'attractivité des gouvernements centraux en tant qu'employeurs, par rapport au secteur privé ou à d'autres champs du secteur public. Le projet 'Image' a abouti le 12 Décembre 2012 à la signature de l'accord-cadre européen pour un service de qualité dans les administrations des gouvernements centraux.*

- [Jacques DRUART](#), EUPAE

12H00 Table ronde finale: Secteur public : un employeur de choix pour une organisation durable ?

*Au terme du colloque, cette table ronde sera l'occasion pour des représentants de la CESI ainsi que pour les représentants d'autres institutions de réagir et faire part de leurs remarques quant aux atouts du secteur public pour être un employeur de choix et partant une organisation durable.*

- [Klaus HEEGER](#), Secrétaire Général de la CESI
- [Rudolf KLÜVER](#), dbb Hambourg
- [Thomas SOHST](#), DBwV

---

13H00 Déjeuner et départ des participants

# LISTE DES ORATEURS

## James CUNNINGHAM

*Enseignant et coordinateur scientifique d'une école, Nottinghamshire, Royaume-Uni*



James Cunningham est enseignant en 3<sup>e</sup> année et coordinateur scientifique d'une école à Nottinghamshire. Il termine actuellement sa maîtrise en sciences de l'éducation et enseigne depuis cinq ans. Il a également travaillé à l'étranger pour le British Council dans diverses écoles primaires françaises. Avant cela, il a travaillé comme assistant pédagogique dans différentes écoles londonniennes et a couvert tous les principaux niveaux. James est l'un des membres fondateurs de MR A, C, D presentation, une ressource pédagogique en ligne qui a été louée par le Times Educational Supplement et le Guardian. James vient juste de terminer un travail de recherche succinct sur la mémoire à court terme chez les enfants souffrant du syndrome de Down. La politique de l'enseignement, l'acquisition du langage et l'égalité entre les hommes et les femmes font notamment partie des sujets de recherche qui l'intéressent. James aime intégrer la musique dans son programme scolaire et joue de la guitare, du piano et de l'accordéon.

## Jacques DRUART

*Responsable de la coordination des activités internationales au SPF Personnel et Organisation, Belgique*



Actuellement, Jacques Druart est responsable de la coordination des activités internationales au Service Public Fédéral Personnel et Organisation en Belgique. Ce département assure le support de l'administration fédérale belge en matière de gestion des ressources humaines et de management des services.

A ce titre, il coordonne le secrétariat de l'association des employeurs publics européens (EUPAE – European Public Administration Employers) et, avec TUNED, le secrétariat du Comité européen de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux. Sa carrière s'est auparavant développée dans la fonction publique fédérale belge, dans la formation tout d'abord, et ensuite dans la gestion des services généraux d'administration.

## Emilio FATOVIC

*Président de la CESI-Académie Europe*



Emilio Fatovic est Vice-Secrétaire général de la CONFESAL, responsable du secteur privé. Il est membre du Conseil d'Administration et coordinateur du Comité technique et scientifique de FONARCOM pour la formation continue dans le secteur des services et de l'artisanat; ainsi que coordinateur du Comité technique et scientifique de CONFESALFORM (Consortium pour la Formation, la Qualité et l'Organisation des Ressources Humaines). Sa formation juridique et économique, principalement dans le domaine de l'emploi et de la formation continue, lui a permis d'occuper divers postes de direction et de coordination dans le domaine syndical (Comité de surveillance PON ; Comité national IFTS ; Conseil pour le « Mezzogiorno » du CNEL - le Conseil National de l'Economie

et du Travail), mais également dans plusieurs groupes de travail constitués par les autorités politiques: Groupe de travail pour la réforme des lycées ; Groupe de travail pour les sections bilingues (avec option internationale) et pour le Lycée Classique Européen. Il fut coordinateur du Comité technique et scientifique chargé de la gestion du projet « Intégration » sur les bonnes pratiques d'intégration professionnelle et sociale des fils d'immigrés de la deuxième génération (Equal-Phase II- axe employabilité). Sous sa direction, l'Internat National de Rome « Convitto Nazionale di Roma » a acquis une dimension internationale. Il a reçu le nom de « Aula Confucio » et est devenu « Scuol@ 2.0 ». Emilio Fatovic est Conseiller du Comité Economique et Social Européen (CESE)-Groupe II (Travailleurs) depuis 2010 et, depuis 2013, Président du Comité Consultatif Mixte (CCM) UE-Ancienne République Yougoslave de Macédoine. Il a été élu Président de la CESI-Académie Europe lors de l'Assemblée générale du 30 mai 2013.

## Concetta FERRARI

*Directrice générale au Ministère du travail et de la politique sociale, Italie*

Concetta Ferrari est à la tête de la DG PIBLo (Politique du personnel, Innovation, Bilan et Logistique) au Ministère italien du travail et des affaires sociales. C'est en cette qualité qu'elle entretient des contacts avec les syndicats de travailleurs et qu'elle contrôle la mise en œuvre des normes régissant l'examen des dépenses publiques (Spending Review) ainsi que de la restructuration des structures centrales et périphériques du Ministère qui compte, sur le territoire italien, plus de 109 antennes et 83 sections à Rome. Elle dirige par ailleurs l'unité « Respect des instructions administratives et comptables » du Ministère.



Concetta Ferrari est diplômée en droit et s'est spécialisée en droit international et en droit européen. Elle travaille pour le Ministère depuis 1984. Après avoir commencé sa carrière comme inspectrice du travail, elle a ensuite représenté le Ministère en qualité d'experte à la Commission tripartite de la Conférence internationale du travail de l'OIT à Genève. Elle participe par ailleurs activement aux préparations des réunions du Conseil des ministres des Affaires sociales de l'UE à Bruxelles, a accompagné les activités de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND) à Dublin et a suivi les travaux du Conseil de l'Europe à Strasbourg.

Elle s'est vue confier à plusieurs reprises des fonctions de direction dans plusieurs Ministères dans le domaine de la politique active du marché de l'emploi et de la prévoyance professionnelle. Dans le cadre de son travail, elle se concentre en particulier sur l'harmonisation des réglementations en matière de prévoyance suite à la réforme des retraites ainsi que sur la prévoyance obligatoire pour les indépendants. Elle est également chargée de coordonner la mise en œuvre des réglementations en matière de tutelle dans le cadre de la réforme de la prévoyance complémentaire.



---

### Klaus HEEGER

*Secrétaire général de la CESI*



Fils d'un diplomate allemand, Klaus Heeger est né en 1967 et a grandi en Allemagne, en Suisse et dans les pays de l'ex-URSS. Outre l'allemand, il parle l'anglais, le français, le russe, l'estonien et l'espagnol. Klaus Heeger est licencié en droit et a vécu la majeure partie de sa vie à l'étranger. De 1996 à 2002, il a travaillé à la CESI. Il a ensuite occupé d'autres fonctions notamment au Parlement européen et a été entrepreneur en Estonie.

Depuis janvier 2012, il est le Secrétaire général de la CESI.

---

### Oscar HUERTA MELCHOR

*Analyste politique – Direction « Gouvernance publique et développement territorial », Division « Réforme du secteur public », OCDE, France*



De nationalité mexicaine, Oscar Huerta Melchor travaille comme fonctionnaire à l'OCDE depuis septembre 2007. Son domaine de compétence concerne la réforme de la gestion publique sous l'angle de l'organisation, des ressources humaines et juridique. Il a réalisé, en tant que meneur de file ou participant, plusieurs études sur la gestion publique, principalement en Amérique latine et en Europe, qui couvraient des sujets

tels que la gestion des changements, l'efficacité, la gestion des ressources humaines et la fourniture de services. Il est actuellement responsable des travaux réalisés par le groupe de travail « Public Employment and Management » de l'OCDE. Avant de rejoindre l'OCDE, il a travaillé comme conférencier sur l'administration publique pour l'Université nationale du Mexique et dans d'autres postes comme chargé de recherches. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université de York au Royaume-Uni.

---

### Hakim KAMOUCHE

*Pilote du plan transnational 'Toutes les générations en entreprises' DIRECCTE Île-de-France, Unité territoriale du Val d'Oise, France*



Hakim Kamouche est en charge depuis 13 ans de la gestion du Fonds social européen sur le département du Val d'Oise. Il pilote le plan transnational relatif à la gestion des âges et à la collaboration intergénérationnelle mise en œuvre depuis l'année 2007 : « Toutes les générations en entreprise »

[www.toutes-les-generations-en-entreprise.com](http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com).

Ce plan comporte deux volets: le premier intitulé « Outil-Ages-Ressources Humaines », le second concernant les « Trophées Trajectoires ». Depuis cette année, il a en charge le déploiement du Contrat de Génération, dispositif visant à donner la place à tous les âges dans l'entreprise en répondant à trois objectifs majeurs : 1/ L'emploi et l'intégration durable des jeunes en contrat à durée indéterminée ; 2/ Le maintien dans l'emploi ou le recrutement des seniors ; 3/ La transmission des compétences et des savoir-faire.

---

### Rudolf KLÜVER

*Président de l'antenne régionale du dbb pour le Land de Hambourg*



Rudolf Klüver est né et a grandi à Hambourg-Barmbek. Après huit années passées au service de la police frontalière allemande et après avoir suivi des études, il est passé cadre dirigeant à la ville libre et hanséatique de Hambourg. En 1985, il devient chargé de dossier au service social du Conseil local de Rahlstedt et occupe ensuite la fonction de chef de département au centre social de Wandsbek. En 1997, il quitte le centre social pour l'Office de la jeunesse de Wandsbek.

De mai 2000 à fin 2003, Rudolf Klüver a officié comme Vice-président du comité du personnel et, de début 2004 à fin avril 2005, comme Président du comité du personnel à l'administration locale de Wandsbek. Il est, depuis 2005, Président de l'antenne régionale du dbb pour le Land de Hambourg.

Il est membre des commissions de politique générale « Europe » et « Economie et fiscalité » du dbb. En plus d'être Président de l'antenne régionale du dbb pour le Land de Hambourg, il est également membre du Comité fédéral du dbb.

---

### Hellmut KÖNIGSHAUS

*Médiateur parlementaire auprès des armées au Bundestag allemand*



Hellmut Königshaus, onzième médiateur parlementaire auprès des armées au Bundestag allemand, est né en 1950 à Berlin. Entre 2004 et 2010, ce juriste de formation a été membre du Bundestag allemand. Il a tout d'abord été porte-parole à la commission de la coopération économique et du développement. En septembre 2009, Hellmut Königshaus est passé membre ordinaire à la commission de la défense du Bundestag allemand. Le 20 mai 2010, il a été assermenté en qualité de médiateur parlementaire auprès des armées.

Après avoir décroché son baccalauréat à Adelsheim en 1970, il fait son service militaire et sert ensuite comme soldat auprès de l'escadre de reconnaissance 51 « Immelmann » (AG 51 « I ») à Bremgarten près de Fribourg-en-Brisgau. Parallèlement à ses études, il accomplit plusieurs périodes d'instruction militaire auprès du 61<sup>e</sup> escadre de transport aérien à Penzing (Bavière) et est promu Premier-lieutenant de réserve. En 1972, il entame des études de droit à l'Université Albert-Ludwig de Fribourg-en-Brisgau et à l'Université libre de Berlin qu'il clôture en août 1977 avec le premier examen d'Etat. A la fin de son stage, il réussit son deuxième examen d'Etat et exerce dès février 1980 comme juge. De 1984 à 1986, il est porte-parole de la justice à Berlin.

En 1986, il devient Secrétaire permanent à l'administration du Sénat du Land de Berlin pour le développement urbain et la protection de l'environnement. De 1986 à 1989, il y dirige le Bureau du Sénateur Jürgen Starnick et, en 1989, il reprend les rênes de la construction et, jusqu'en 1993, la direction de l'autorité chargée de la gestion des déchets à Berlin. De 1986 à 1993, en sa qualité de représentant du Land de Berlin, il siège au Conseil d'administration du service de nettoyage municipal (BSR) de Berlin qu'il quitte en 1993 pour passer chez Alba SA comme fondé de pouvoir général.

De 1990 à 1993, il est membre du Conseil municipal de Berlin-Steglitz.

Le 20 août 2004, il remplace le défunt parlementaire Günter Rexrodt au Bundestag. Lors des élections au Bundestag en 2009, il parvient à se faire élire une nouvelle fois à partir de la liste électorale du Land de Berlin. De 2004 à 2005, il est membre de la commission des pétitions et Président et porte-parole du groupe parlementaire FDP à la commission de l'éducation, de la recherche et de l'évaluation des répercussions technologiques. Entre 2005 et 2009, il est Président



et porte-parole du groupe parlementaire FDP au Bundestag pour la coopération économique. A partir de septembre 2009, il est membre ordinaire de la commission de la défense. Il a représenté le FDP dans trois commissions d'enquête: en 2004/2005 comme Président de ladite commission sur les visas, dès 2005 à la « commission BND (services de renseignements allemands) » et, avant d'assumer ses fonctions comme médiateur parlementaire auprès des armées, comme porte-parole du FDP à la commission d'enquête sur ladite « affaire Kunduz » en sa qualité de membre de la commission de la défense. Le 25 mars 2010, Hellmut Königshaus est élu par le Bundestag allemand pour remplacer le politique SPD Reinhold Robbe comme médiateur parlementaire auprès des armées. Il est entré en fonction le 20 mai 2010 et s'est ainsi démis de ses fonctions de membre du Bundestag.

#### Christoph LUCKS

*Directeur adjoint de l'Office du personnel de la ville libre et hanséatique de Hambourg*



Christoph Lucks travaille depuis 1996 au Sénat de la ville libre et hanséatique de Hambourg. A la chancellerie du Sénat, ce juriste de formation a été successivement chargé du contrôle des fondations et des questions relatives aux églises et sociétés religieuses, puis Directeur adjoint du département « Egalité entre les hommes et les femmes » au Sénat et ensuite Directeur de l'unité « Politique familiale » à l'Office des affaires sociales et de la

famille. Avant de commencer à travailler au département des ressources humaines, Christoph Lucks a dirigé le département juridique de l'Office des affaires sociales et a été Directeur adjoint de l'Office pour les services centraux qui couvre les questions budgétaires, informatiques et juridiques, ainsi que les questions ayant trait aux ressources humaines. Depuis début 2013, Christoph Lucks est à la tête du département des ressources humaines à l'Office du personnel de la ville libre et hanséatique de Hambourg et Directeur adjoint de l'Office. C'est en cette qualité qu'il est également membre du Conseil d'administration de l'Université allemande des sciences administratives de Spire. L'Office du personnel est chargé du recrutement des futurs cadres dans le domaine des services généraux et participe au processus de sélection des cadres pour des fonctions dirigeantes dans l'administration. Par le biais du Centre de formation et de formation continue (ZAF), l'Office intervient sur le recrutement et la formation des cadres et des cadres dirigeants. L'Office du personnel conçoit des politiques et des instruments de gestion des ressources humaines pour les autorités et les offices dans les domaines du développement personnel, de la promotion de la santé, de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et de l'égalité entre les femmes et les hommes et conseille les employés et les services sur toutes les questions ayant trait à la mobilité professionnelle entre autorités.

#### Kirsten LÜHMANN

*Présidente de la Commission « FEMM » de la CESI, Allemagne*



A l'occasion de la journée syndicale 2007, Kirsten Lühmann est entrée dans la direction fédérale en étant élue pour la première fois Vice-présidente fédérale du dbb. En 2012, elle a été confirmée dans cette fonction. Depuis 2009, elle siège comme députée au Bundestag pour le groupe SPD.

Le syndicat d'origine de Kirsten Lühmann est le syndicat allemand des policiers auquel elle est affiliée depuis 1983. Depuis 1992, elle défend les intérêts des femmes et a, en cette qualité, notamment été chargée de la condition féminine du Land de Basse-Saxe et chargée de la condition féminine au niveau fédéral.

Depuis 2001, ce commissaire en chef est Vice-présidente du Land de Basse-Saxe, assesseur à la direction fédérale de la commission féminine du dbb, ainsi que membre des commissions du conseil central fédéral

« Représentation du personnel et co-décision » et « Sécurité intérieure ». Elle est membre de la Commission SOC de la CESI depuis 2003 et préside la Commission FEMM depuis 2005. Kirsten Lühmann a par ailleurs été membre du Conseil d'administration du Lobby européen des femmes (LEF).

#### Santiago MORALEDA ALDEA

*Sous-directeur du département infirmier de l'Hôpital Universitaire Puerta de Hierro Majadahonda*



Diplômé infirmier en 1983 auprès de l'Université de Séville, Santiago Moraleda Aldea a exercé son métier dans divers établissements hospitaliers des villes de Séville et de Ciudad Real. En mars 1994, il part exercer sa profession au Pérou (La Paz) où il se spécialise en soins intensifs et urgences pédiatriques, puis en ressources humaines à partir de Juin 2005. Parallèlement à ces activités professionnelles, il poursuit sa formation et obtient en 2003 une licence de sociologie, en 2007 un master en coaching et intelligence émotionnelle et en 2011 un master en coaching systémique et hypnose thérapeutique. De retour à Madrid en 2008, il occupe le poste de sous-directeur du département infirmier de l'Hôpital Universitaire la Princesa avant de rejoindre en Juillet 2009 l'hôpital universitaire Puerta de Hierro Majadahonda, où il exerce depuis lors la même fonction.

#### Manuel PAOLILLO

*Conseiller juridique - collaborateur stratégique – « chercheur de sens » SPF Sécurité sociale, Belgique*



Manuel Paolillo est un juriste créatif pour le Service Public Fédéral (anciennement Ministère) Sécurité Sociale. Il travaille dans le champ du droit européen et des impacts sur la protection sociale, à la frontière du social et de l'économique. En 2010, il a coordonné le volet social de la Présidence belge de l'Union européenne avec une équipe de 6 personnes. Dans une organisation qui proclame le bonheur et la responsabilisation au travail, il aime l'innovation, les médias sociaux et termine actuellement un web-documentaire sur la protection sociale en Europe: « Full Social Jacket ». Son prochain projet est la création d'une école de la sécurité sociale tournée vers le futur pour le citoyen et les fonctionnaires.

#### Javier Jose PÉREZ GARCIA

*Chef de l'unité « Secteur public et politiques budgétaires », département de la recherche, Banque d'Espagne*



Javier J. Pérez est actuellement chef de l'unité « Politiques budgétaires » au département de la recherche de la Banque d'Espagne. Avant cela, il a occupé la fonction d'économiste principal à la division de politiques budgétaires de la Banque centrale européenne et de maître de conférence à l'Université Pablo de Olavide (Séville, Espagne) et à l'Université Complutense (Madrid, Espagne) où il a décroché son doctorat en économie (avec mention très bien). Ses domaines de recherche englobent la macroéconomie, les politiques budgétaires, l'économie politique, la prévision économique et l'intégration européenne. Ses travaux dans ces domaines ont été publiés dans des revues internationales, dans des revues espagnoles et dans des ouvrages nationaux et internationaux. Alors qu'il consacre la majeure partie de son temps à des activités politiques et à la recherche, il donne également régulièrement des cours dans le cadre de programmes de Master.

---

**Sophie PRINCE**

*Directrice adjointe des ressources humaines, Mairie de Paris, France*



Juriste de formation et administratrice civile, Sophie Prince est depuis Novembre 2012 directrice adjointe des ressources humaines à la Mairie de Paris. De 2010 à 2012, elle est sous-directrice du pilotage et du partenariat au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH), chargée notamment du recrutement, des questions statutaires, de rémunération et de formation.

Auparavant, Madame Prince a exercé diverses fonctions au sein du ministère de l'éducation nationale:

En services déconcentrés, elle a été DRH de l'académie de Paris (28 000 agents) et pilote auprès du Recteur de l'académie de Créteil des questions d'offre de formation dans les lycées.

En administration centrale, elle s'est spécialisée de 2006 à 2010 sur les questions de gestion prévisionnelle des effectifs, de statuts et de régimes indemnitaires des personnels enseignants.

---

**Esther REYES DIEZ**

*Vice-Présidente de la CESI, Présidente du Conseil Professionnel Santé de la CESI*



Infirmière de profession, Esther Reyes Diez travaille depuis 35 ans à l'Hôpital Universitaire de Burgos. Au long de ces années, elle y a occupé diverses fonctions en service pédiatrie, hématologie ou encore néphrologie (spécialisation en hémodialyse).

Engagée depuis 26 ans au sein du syndicat infirmier SATSE, elle a occupé divers postes, de celui de responsable du syndicat à Burgos à

celui de Vice-Secrétaire Générale de SATSE. Actuellement, elle y est responsable des relations internationales. Au niveau européen, elle est Vice-Présidente d'Eurofedop depuis 9 ans. Au sein de la CESI, elle est présidente du Conseil Professionnel Santé et Vice-Présidente de la CESI depuis 5 ans.

---

**Andrea SAUER-SCHNIEBER**

*Présidente fédérale adjointe du syndicat fiscal allemand, membre du Comité fédéral du dbb beamtenbund und tarifunion*



Andrea Sauer-Schnieber travaille depuis 1979 pour l'administration fiscale et a, après une formation pour devenir cadre, passé un examen pour être promue cadre dirigeant. En matière de représentation du personnel, elle est, depuis 1993, membre du Comité du personnel local à la Direction régionale des finances de Rhénanie-du-Nord-Westphalie et est, en cette qualité, dispensée d'autres tâches liées à sa fonction.

Depuis 1989, elle participe activement à la Commission féminine du syndicat fiscal allemand. Elle a été pendant 14 ans Présidente de la Commission féminine fédérale et s'est particulièrement engagée pour la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, le développement professionnel des femmes et l'assurance vieillesse. Depuis 2001, elle préside également la Commission féminine régionale au dbb Rhénanie-du-Nord-Westphalie et est, en cette qualité, membre de la direction de l'antenne régionale du dbb en Rhénanie-du-Nord-Westphalie et de l'Assemblée générale de la Commission féminine fédérale du dbb.

En 2008, Andrea Sauer-Schnieber est devenue membre du Comité central fédéral du dbb et est, depuis son élection au poste de Présidente fédérale adjointe du syndicat fiscal allemand en 2012, également membre du Comité fédéral du dbb. Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, elle se concentre activement sur l'évolu-

tion de la législation fiscale. Les conséquences de la législation sur le travail et les effectifs et, partant, sur les employés de l'administration fiscale constituent ses priorités de travail.

---

**Thomas SOHST**

*Lieutenant Colonel, Président de la région Ouest de l'Association des forces armées allemandes (DBwV)*

Thomas Sohst est né en 1955 et est officier dans le corps de génie. Diplômé en sciences économiques de l'université Helmut Schmidt de Hambourg, il a travaillé depuis 1993 comme officier d'état major de la logistique et des technologies informatiques dans le 1er Corps (germano-néerlandais) à Münster.

En 1994, il fut élu au « Comité du personnel » (pour le personnel allemand) et y était la « personne de confiance » des officiers. Depuis 1997, il est président du Conseil du personnel et président du conseil du personnel multinational (MNCC), lequel concernait initialement les hollandais et leurs syndicats et se compose désormais de représentants élus du personnel de tous les pays participants au 1er Corps.

Depuis 1983, il travaille au sein du DBwV sur les conseils de plusieurs fraternités locales. Depuis 2007, il est Président de la région Ouest de l'Association (Rhénanie du Nord-Westphalie, Sarre, Rhénanie-Palatinat, Hesse) et membre du conseil fédéral du DBwV. Dans ce cadre, il est également chargé des relations entre le DBwV et la CESI.



---

**Krishan SOOD**

*Chargé de cours principal, sciences de l'éducation, Université de Nottingham Trent, Royaume-Uni*

Ses compétences clés et ses centres d'intérêts en recherche concernent les travaux portant sur l'anglais comme langue additionnelle, la diversité et l'égalité, le leadership et la gestion (évolution des cadres moyens et des futurs cadres) et récemment, la question de genre et les premières années d'éducation ainsi que le leadership et la gestion dans les premières années d'activité, sujet sur lequel il écrit un livre. Il a enseigné à différents niveaux, du niveau primaire au niveau universitaire. Il a été le principal d'un collège urbain. Il dirige également un programme de doctorat professionnel dans une Université au Royaume-Uni.

Il a donné des cours de premier cycle et de troisième cycle pendant de nombreuses années et a travaillé dans quatre universités. Il a été professeur associé pour le programme « Gestion de l'éducation » à l'Université de Leicester pendant plus de 12 ans et comprend donc parfaitement l'aspect « temps partiel » des études de maîtrise ou de Master, ainsi que les besoins et aspiration des étudiants internationaux. Il fait partie de divers comités universitaires (comité de rétention, pôles de recherche, etc.) et a une vaste expérience comme examinateur externe et comme membre interne et externe de comités de validation.

Il a enseigné les matières suivantes dans le cadre des programmes de Master: compétences en recherche; thèses; enseignement et apprentissage innovants; diversité et accomplissement; coaching et mentorat; gestion des ressources et accompagnement du changement dans le secteur de l'éducation.



---

### Carine SPAENS

Attachée, SPF Intérieur, Belgique



Carine Spaens a commencé sa carrière aux Affaires intérieures en 1996, plus particulièrement au Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides. Auparavant, elle travaillait pour la Poste.

En 2000, elle obtient sa mutation aux Services fédéraux de la Province de Flandre-Occidentale, ce qui lui permet d'être plus proche de son domicile et de mieux concilier vie profes-

sionnelle et vie privée.

Actuellement, elle travaille comme attaché au service de la sécurité policière, service 'permis de détention d'une arme à feu'. En outre, elle remplit plusieurs tâches relatives aux TIC. Ainsi elle est l'un des responsables du site Web, administrateur local et personne de liaison entre plusieurs services internes et externes.

Sa carrière peut être qualifiée d'atypique. Diplômée de l'Académie des Beaux-arts, elle arrive sur le marché de l'emploi en période de crise dans les années 80 et connaît une longue période sans emploi. Grâce à un projet d'emploi, elle intègre la Poste. Elle y exerce plusieurs fonctions, toutefois en-deçà de ses compétences et avec peu de perspectives de carrière. Elle décide alors de se réorienter et de suivre un cours du soir en informatique. Diplômée, elle passe un concours externe et intègre les Affaires intérieures, où elle gravit les échelons, via des concours internes. Actuellement cadre, Carine Spaens est satisfaite de son poste qu'elle juge intéressant et varié, même si très éloigné de ses aspirations d'étudiante.

---

### Dirk Anton VAN MULLIGEN

Auteur et consultant, Pays-Bas



Dirk Anton van Mulligen (1967) est auteur, orateur et consultant néerlandais. Dans le cadre de son travail, il se concentre sur le facteur humain comme outil pour préparer les organisations aux futures évolutions. Il est intervenu lors de différents événements: « Day of the Security Region » à Rotterdam (NL), « Future proofing the government organisation » à Bruxelles (BE), « Berlin24 » à Arnhem (NL), « Regulation Dia-

gnostics Seminar » à Neuss (DE), « IFOH Organisational Health Awards » à Bruxelles (BE), à Namur (BE), à Tilbourg (NL) et à Eindhoven (NL). Pour ses interventions, il privilégie en particulier les sujets suivants: « Une organisation à l'épreuve du temps ! », « Garantir la coopération entre les générations », « La valeur de la reconnaissance » et « L'extrême sensibilité chez les employés ». Dirk Anton van Mulligen est co-auteur du livre « Futureproof your Organisation » (Geef je organisatie toekomst, 2012, le livre n'a pas encore été traduit).

---

### Steven WERNER

Porte-parole du groupe de travail « Les jeunes en Europe » du dbb-jugend



Steven Werner est né en 1984 et est fonctionnaire à l'Office fédéral pour la migration et les réfugiés au bureau de liaison de Berlin. Il travaille à l'unité « Fonds social européen – promotion des langues dans une optique professionnelle ». Il est notamment chargé de vérifier et d'approuver les subventions, de concevoir des procédures harmonisées pour les activités de base de l'unité, ainsi que de la formation des employés.

Steven Werner est par ailleurs actif au sein de la VBOB (Verband der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden – la Fédération des fonctionnaires des organes fédéraux) et au Comité du personnel. Au cours de sa carrière, il a également représenté les intérêts des jeunes en formation et des fonctionnaires stagiaires au Ministère de l'intérieur.

Depuis 2013, il est le porte-parole du groupe de travail « Les jeunes en Europe » du dbb-jugend (deutsche beamtenbund – jugend). Le groupe de travail suit les travaux européens du dbb-jugend et doit notamment soutenir l'instauration et le développement de l'instance « CESI Youth ».

Le colloque est principalement financé  
par des fonds de l'Union européenne



#### Contact

---

CESI-ACADÉMIE EUROPE

Avenue de la Joyeuse Entrée, 1-5  
B-1040 Bruxelles  
Belgique

T.: +32 2 282 18 74/61

F.: +32 2 282 18 71

[www.cesi.org](http://www.cesi.org)

---