



## Contribution d'U4U à la Communication de la Commission sur l'attractivité de la Fonction publique européenne (FPE)

### I- REMARQUES D'ORDRE GENERAL SUR LA COMMUNICATION

➤ **Garantir dans la durée ce qui constitue les fondements de l'attractivité de la FPE**

La Communication de la Commission met en lumière le fait que chaque ouverture du statut notamment en 2004 puis en 2014 a conduit à une dégradation des conditions de travail et par la même à une baisse de l'attractivité de la fonction publique européenne.

L'urgence est de stopper cette dégradation qui conduit de nombreux services à être au bord de la rupture, mettant en danger les missions de l'Union et le personnel mobilisé pour mettre en œuvre les priorités politiques (décidées par le Conseil et le PE).

La diminution des moyens mis en œuvre a été continu et longue, a touché tous les secteurs qui peuvent rendre la Fonction publique européenne attractive, alors même que l'Union a vu son rayon d'action élargi territorialement, ses compétences accrues avec de nouveaux défis à relever (environnement, énergie, migrations, défense, social...), le tout dans un contexte international lourd de dangers pour la construction européenne et donc pour son personnel.

Cette Communication doit dès lors donner un signal immédiat et aussi fort que possible. Elle doit être la base à partir de laquelle d'autres propositions peuvent être développées démontrant ainsi notre volonté d'investir dès à présent pour l'avenir.

Stopper cette dégradation de l'attractivité de la FPE c'est respecter 3 préalables nécessaires à l'attractivité de celle-ci.

- Ne pas rouvrir le statut
- Ne pas diminuer le budget
- Ne pas baisser les effectifs

➤ **Modifier la structure de la Communication à la Commission en faisant des emplois et des carrières la priorité**

La Communication propose un certain nombre de mesures qui visent à mieux utiliser les ressources humaines actuelles et à revisiter une politique de recrutement qui a partiellement échoué malgré un coût de mise en œuvre élevée.

Notre première remarque, porte sur la structure de la Communication.

Selon nous il faudrait mettre en avant le point sur les emplois et les carrières (point 2 actuel) puis la stratégie de recrutement (point 1 actuel), le point 3 (communication) venant alors logiquement compléter les points précédents. En effet, des propositions d'actions pour plus d'attractivité aujourd'hui ne peuvent être faites sur la base d'emplois virtuels à venir et de futures éventuelles améliorations des carrières et des conditions de travail qui n'existent pas aujourd'hui.

Nouveau plan propose pour le point II : Proposed measures

1- Offering attractive jobs and careers

- a) Pecuniary and non-pecuniary rights
- b) Attractive careers prospects
- c) Attractive environment and work place

2- A revamped talent acquisition strategy

3-Effective Communication

➤ **Avantages comparatifs de la FPE**

Le point 2 actuel ("*offering attractive jobs and career prospects*") gagnerait à être complété par une analyse des facteurs d'attractivité de la fonction publique européenne aujourd'hui afin de la promouvoir aujourd'hui et demain.

Nous suggérons donc d'insérer un paragraphe sur l'originalité de la FPE par rapport à ses concurrents sur le marché de l'emploi que sont notamment les organisations et organismes internationaux en mettant l'accent sur les facteurs qui constituent des éléments d'attractivité majeurs.

Insérer le nouveau § suivant

La FPE à l'avantage sur les autres d'offrir des carrières dans un système encadré, lisible et prévisible de catégories et d'emplois types, alors que les autres organisations internationales (OCDE, OTAN, ONU ...) fonctionnent sur un système de « postes ». Les deux grands types de système répondent à des logiques organisationnelles différentes en ligne avec des projets politiques et des bases juridiques spécifiques. L'originalité et la force du projet européen constitue d'ailleurs un « modèle » pour d'autres grandes régions du monde. Cette cohérence entre les objectifs de l'Union et son fonctionnement doit être maintenue, voire renforcée et l'unicité de la FPE préservée. Le rôle de la Commission dans l'architecture institutionnelle de l'Union doit être aussi mis en avant car, à la différence des autres OI, elle a en charge de défendre l'intérêt général et non celui de quelques-uns (EM ou intérêts privés).

**Nécessité d'enrichir les lignes d'actions proposées dans la Communication qui sont relativement pauvres dans leur contenu et leur articulation.**

Tout d'abord, il faut mettre l'accent sur ce qui détermine le passage à l'acte de rejoindre la Commission

Nous acceptons de nous mettre au service de l'institution et du projet européen et d'exercer nos fonctions dans les lieux d'implantation de l'Institution. Si l'on veut maintenir la diversité, il faut mettre en avant la nécessaire rupture que notre choix induit par rapport à nos États membres d'origine. Cela est vrai pour tout le personnel mais occasionne des difficultés particulières pour ceux qui loin de vivre et travailler « au pays » viennent s'installer durablement dans les différents lieux de travail des Institutions.

- Les droits pécuniaires et non pécuniaires constituent un facteur essentiel de la décision individuelle et du passage à l'acte.

Ces droits du personnel se sont construits sur la base-et doivent être en rapport- avec les obligations afférentes à la FP et aux contraintes qui sont liées à l'exercice de nos fonctions.

À ce titre les actions proposées dans la Communication sont floues, notamment pour les droits pécuniaires et insuffisants pour l'ensemble des droits.

L'action a) « *monitor and assess the requirements of competitive working conditions* » ou "pensionable age" and "staff regulation" ne donnent aucune piste d'amélioration de l'attractivité. Si le système de retraite est effectivement un système fiable, qu'il nous faut

défendre, il ne saurait constituer à lui seul une motivation déterminante au moment du choix de venir travailler pour les institutions.

De même l'article 13 (...) fixe les obligations de l'employeur plus qu'il ne constitue en soi un facteur d'attractivité.

Il faudrait donc mieux mettre en évidence et mieux valoriser les atouts que présente la FPE au regard de la garantie des droits notamment en matière de pension et de couverture des soins de santé et régime d'assurance maladie des affiliés.

- A ce socle des droits, il faudrait ajouter des mesures répondant au coût (familial, individuel, social) que représente l'expatriation.

Les droits à congé, les droits de « retour » au pays, l'indemnité d'expatriation, ... se sont aussi dégradés à chaque réouverture du statut. Ceci a eu pour conséquence un abaissement général de l'attractivité de la FPE, plus marqué pour les catégories où le calcul individuel coût / opportunité s'est le plus détérioré à savoir :

- Les pays les plus éloignés géographiquement
- Les pays à haut niveau d'emploi
- Les pays à haut niveau de protection social
- Les pays à haut niveau de salaire , mais aussi
- Les catégories bénéficiant d'un plus grand choix dans les alternatives offertes, avec à un bout les catégories ayant accès à d'autres emplois internationaux -dans les grandes organisations internationales ou groupes privés- et à l'autre bout, ceux qui optent pour la « qualité de vie » qu'offre soit la proximité, soit l'insertion dans la vie locale, y compris les nouvelles formes d'entrepreneuriat rendus possibles par l'innovation technologique ("*staart up*", économie solidaires...) et les nouvelles formes d'organisation du travail. Ces derniers sont généralement jeunes , présentent souvent des profils professionnels plus "pointus", et se trouvent sur tout le territoire de l'Union.

Il y a donc lieu de renforcer l'attractivité en faisant une analyse plus fine du personnel nécessaire à la FPE, susceptible d'être intéressé et motivé par les carrières de la FPE afin de développer des axes d'actions plus ciblés , plus complets et complémentaires.

nécessaires au bon fonctionnement de la Commission, les fonctions "politiques" ne pouvant être efficaces qu'appuyées par des fonctions plus "techniques" et/ou plus spécialisées.

Assoir les propositions sur une analyse de l'ensemble des besoins et ses implications sur les différents segments spécifiques déficitaires auxquels s'adresser plus particulièrement

## **II Propositions de modification sur les *Proposed measures***

Nos propositions portent en premier lieu sur "*Offering attractive jobs and careers*" (point 1) car il s'agit de renforcer dès à présent l'attractivité des carrières avant de prendre des mesures sur le recrutement (point 2) qui requièrent un délai avant le retour sur investissement. L'"*effective communication*" vient ainsi compléter ces deux autres points.

Concernant le point 1, nous pensons qu'il faut partir d'un socle de droits commun à tous (nouveau point 1.1) puis aborder la question de l'attractivité des carrières (point 1.2) avant de faire des propositions sur "*Attractive environment and work place*" (point 1.3)

### **II-1 Propositions d'action sur "*Offering attractive jobs and careers*"**

#### **II-1.1 Actions portant sur les droits pécuniaires et non pécuniaires**

- Garantir la stabilité du cadre règlementaire (statut), notamment pension / RCAM...
- Revaloriser les aides à l'installation, tout au long de la carrière, au moment d'un éventuel retour au pays, et ce, quelle que soit la catégorie

Il faut aussi développer des actions qui permettent de mieux prendre en compte les problèmes spécifiques à l'expatriation autour des deux axes que sont, d'une part, la résidence dans un autre pays pour le salarié et sa famille, la couverture d'éventuels besoins

spécifiques, et d'autre part, le maintien dans les pays d'origine des ascendants, réseaux de solidarités, des possibilités d'épanouissement hors du travail, des droits et obligations civiques et politiques:

- Oui à la proposition "*Continue to develop the offer for European Schools, nurseries, study and after school care*"
- Prendre en compte aussi des compensations financières comme les allocations scolaires, pour les études à l'étranger, pour les voyages (parents malades, dépendance...)
- Outre la demande faite aux villes d'accueil en matière d'accompagnement du partenaire, des questions de sécurité et d'environnement..., il faut développer des services come employeur tels cours de langue, l'aide psycho sociales, l'aide à l'intégration, les formations, la préparation à l'entrée dans les institutions, etc. ...

Plus généralement, il faut comparer l'ensemble du "package" à chaque étape de la carrière et en revaloriser un ou plusieurs des éléments voire en rajouter, tant il est clair que ce package s'est considérablement détérioré au cours du temps et à chaque révision du statut.

### **II-1.2 Actions portant sur l'attractivité des carrières**

A notre sens ce point mérite d'être traité avant le point sur "*attractive environment and work place*".

Concernant les carrières tout doit être fait pour améliorer la situation de chacun, qu'il s'agisse des AT, AC, AST ou AD. Nous sommes d'avis que la richesse de profils nécessaire au bon fonctionnement de l'institution (spécialistes versus généralistes) ainsi que la diversité de responsabilités à chaque niveau (responsabilités budgétaires, techniques, audit, juridiques..) impose de dépasser une vision réductrice ne prenant en compte que la dimension d'encadrement.

Cette vision étriquée ne peut pas satisfaire aux exigences d'une FPE en charge de fonctions impliquant des responsabilités diverses (législative, budgétaire, de négociation, ....) sans parler des fonctions de support (organisation, gestion de droits, informatiques, immeubles, logistique,...) indispensables pour mener à bien les missions de l'Institution, et qui ne peuvent être déléguées sans dommages (doublons, coût, perte d'autonomie de la Commission...).

A souligner aussi le rôle crucial des services de traduction et interprétation sans lesquels on ne pourrait se prévaloir d'être au service des citoyens et pivots d'une Institution assumant la diversité culturelle.

Enfin, la mobilité est un élément central d'attractivité des carrières.

C'est pourquoi **nous soutenons une partie des actions proposées au point 2.4 de la Communication**, à savoir:

- "Promote opportunities for fulfilling careers outside management"
- "Implement the 2016 learning and development strategy and action plan , including professionalization programmes, lifelong learning and staff training"
- "Relaunch implementation of the 2013 Commission guidelines on external mobility"
- "Improve job market screening at central and local level"

Nous soutenons aussi des propositions d'action qui figurent étrangement au pont 1 "*a revamped talent acquisitions strategy*" telles que :

- "Develop an attractive package for junior professionals"
- "Organise more regular internal competitions for TA and officials at different grades"

Par contre, nous pensons que les points "*Improve new recruits access to management posts (p 12)*" et "*Take measures to achieve 40% target of women in management*" devraient être traités dans un paragraphe à part présentant les propositions d'actions pour corriger les divers déséquilibres au niveau de la carrière et au niveau des recrutements.

Enfin, la proposition "*Provide career guidance for staff who has been in the same post for more than four years*" nous paraît trop rigide et devrait être repensée à la lumière des

expériences passées -obligation de mobilité -qui ont conduit de facto à une immobilité inter DG et inter institutionnelle. De plus, le jeu de chaises musicales intra DG qui s'en est suivi a entraîné un problème de permanence et de transmission de compétences, de nature parfois à entraîner une rupture dans la continuité des services, particulièrement dommageable en interne mais aussi pour la mise en œuvre des politiques et l'image de la Commission.

Nous proposons d'élargir le champ des actions à proposer pour toutes les catégories de personnel:

- Compléter par les propositions de U4U pour les AC, AT, AST et AD non reprises dans la Communication.

**II-1.3 Concernant le point "*attractive environment and work place*",** nous pensons qu'il est nécessaire de dissocier ce qui concerne les modes de fonctionnement organisationnels internes ( organisation pyramidale, structure de gouvernance,...) de ce qui porte sur l'environnement au travail, en ce compris l'aménagement des postes de travail et la modernisation des outils et infrastructures.

De plus, le point a) "*Monitor and ensure full implementation of the 2017 strategy and the 2018 action plan for diversity and inclusion*" relève davantage de la correction de déséquilibres que nous proposons de traiter dans un § à part (gender balance/diversity).



- Sur les modes de fonctionnement interne, l'accent devrait être mis sur les nouvelles formes de collaboration, privilégiant les résultats produits par le collectif de travail, jouant les complémentarités et les collaborations. Toute une réflexion existe et des propositions intéressantes ont été faites qu'il serait dommage de négliger. Cela suppose de casser les rigidités pour promouvoir de nouvelles formes d'organisation plus adaptées au contexte politique évolutif et aux nouvelles priorités qui se font jour (task force, cluster, ...).
- Comme souligné dans la Communication, la Commission est une organisation multiculturelle qui se doit de réfléter cette diversité en son sein. L'universalité des droits (unicité du statut), et l'existence de carrières valorisantes pour tous/toutes, sont le socle commun sur lequel peuvent se construire une diversité qui ne soit pas une discrimination, une valorisation de la personne qui ne soit pas de l'individualisme, ainsi qu'une créativité et des prises d'initiative mises au service du collectif de travail.
- "*Empowerment, transparency and trust*" sont certes mentionnés mais en tout dernier, et aucune ligne d'action n'est proposée. Il est pourtant prouvé que certaines formes d'organisation sont un élément d'attractivité important, tandis que d'autres sont inefficaces et meurtrières. Il faut créer les conditions, mais ne pas imposer (par ex une règle de 4 ans) des règles rigides qui ne peuvent être compatibles avec ce fonctionnement. Les parcours doivent pouvoir être multiples et faire l'objet d'un accompagnement. On a vu les conséquences dramatiques de l'application des mêmes règles à des profils de métier si divers a entraîné en termes de perte de compétences, mettant ainsi en péril la transmission nécessaire à la continuité du service.
- Concernant l'environnement au travail et l'aménagement des postes, de nombreux comités paritaires existent, qui produisent nombre d'analyses et de propositions dont il serait utile de s'inspirer pour faire des propositions d'action complémentaires de celles faites dans le cadre du "fit at work"

## **II-2 A revamped talent acquisition strategy**

La Communication à la Commission qui fait l'objet de la CIS fait suite au rapport de la Commission au PE et au Conseil qui traite exclusivement de l'équilibre géographique, tant au niveau du personnel actif que de celui des candidats et des lauréats de concours. Ce rapport - obligatoire - a donc un objectif spécifique, ce qui n'est pas le cas de la Communication à la Commission.

➤ ***La diversité ne se limite pas aux frontières géographiques et nationales***

Le 1<sup>er</sup> élément mis en avant dans la Communication à la Commission concernant les recrutements est celui de la répartition par Etat-membre. Pour importante qu'elle soit- du moins aux yeux des états-membres eux-mêmes- cette approche par nationalité ne saurait à elle seule couvrir le concept et la réalité de la diversité européenne, et ne doit pas conduire à envisager les besoins des Institutions sous le seul angle de l'équilibre géographique.

➤ ***Un nombre de candidats insuffisant ?***

Si l'on se réfère aux données fournies en annexe du rapport au PE et au Conseil, il apparaît que sur la période 2010-2017, les candidatures aux concours AD5 (à l'exclusion des linguistes) ont été supérieures à 260000, avec un taux de réussite moyen de 0,6%. Quant aux concours AD de spécialistes, ils ont attiré plus de 50000 candidatures, avec un taux de réussite moyen de 2,4%.

Sauf à considérer que la quantité est en soi une condition de l'émergence de la qualité, on voit mal comment accroître le nombre de candidatures (quand bien même elles viendraient de pays déficitaires) serait un facteur ou un indicateur d'amélioration de la qualité des recrutements effectués au terme du processus de sélection

➤ ***Des modalités de sélection à revoir- en particulier du point de vue de la nature des épreuves proposées-***

Le début de la période de référence (2010) correspond à la mise en œuvre par EPSO d'une procédure de sélection (concours- mais aussi pour une partie de cette période pour la sélection des AC) basée sur des CBT de raisonnement numérique, verbal et abstrait, et des épreuves dites d'assestement center centrées sur les compétences. Ces épreuves sont conçues et gérées par de grandes entreprises privées (en général américaines) présentes sur le marché international du recrutement.

La période de référence (6 ans) nous paraît suffisante pour tirer un bilan négatif de ces modalités de sélection. Une réorientation est nécessaire dès à présent même si elle ne produira ses effets qu'après un certain temps. Il faut redéployer les moyens actuels vers des procédures plus adaptées et donc plus efficaces et moins coûteuses.

➤ ***Inadéquation des candidatures relativement aux postes à pourvoir et coûts induits***

La question centrale de l'attractivité ne doit pas être à notre sens posée en termes quantitatifs mais qualitatif car l'échec ne réside pas dans le nombre supposé insuffisant (300000 au total sur 6 ans) mais dans l'inadéquation des candidatures par rapport au nombre de lauréats (1215 et 1537 respectivement) et plus encore aux postes disponibles.

Il ne s'agit pas ici de remettre en cause les recrutements par concours mais bien de redimensionner et repositionner ceux-ci pour limiter le nombre de candidatures vouées à l'échec, avec le lot de déception (97,6% et 99,4% de candidats déçus) qu'elle entraîne, ainsi que les coûts qui s'ensuivent tant sur le plan de l'image de la Commission que sur le plan du budget alloué -coûts d'organisation et coût des recours-

➤ ***Revoir la nature des épreuves et le contenu des questions***

Il y a un consensus sur le retour à des épreuves basées sur une connaissance des Institutions européennes, des politiques menées par l'Union, des procédures,... combinées avec des épreuves permettant la sélection de candidats aptes à occuper les différentes fonctions et prêts à exercer les divers métiers nécessaires pour remplir les missions de l'Institution, atteindre les objectifs des politiques menées dans les différents domaines, et permettre le bon fonctionnement de la Commission.

Il est donc nécessaire d'aller vers des concours spécialisés, au sens large du terme, i.e. incluant les généralistes dans cette approche de spécialisation (comme en médecine où être généraliste est une spécialité répondant aussi aux besoins des patients).

➤ ***Le rééquilibrage géographique: ne pas reproduire les erreurs du passé***

L'exemple des tentatives d'EPSO d'il y a quelques années pour recruter des Britanniques est éclairant: ayant constaté un déficit – en particulier aux grades de base- de cette nationalité, EPSO a "publicisé" fortement les nouveaux tests auprès de très nombreux relais sur le territoire britannique avec la conviction que cela conduirait à un accroissement notable des candidatures. L'effet a été inverse: ceux et celles qui avaient l'envie et les capacités de rejoindre la FPE ont perçu qu'ils perdaient leur "avantage comparatif", et se sont présentés en moins grand nombre. Il en est résulté une baisse et des candidatures et des taux de réussite. Cet échec à atteindre l'objectif poursuivi montre les effets potentiellement contre-productifs de ce type d'approche

➤ ***Ne pas se limiter aux AD***

Les remarques et les analyses ci-dessus sont importantes pour tous les recrutements de fonctionnaires et donc pour toutes les procédures de sélection par concours externes, spécialisés ou non, AST SC, AST et AD, même si l'attractivité de la FPE est plus difficile à faire valoir pour des recrutements dans les grades autres que AD, et en grade de base. En effet se limiter aux AD, qui plus est avec une expérience importante, accroîtrait la distorsion de représentativité géographique entre les postes d'encadrement où seraient favorisées certaines nationalités, et les postes d'exécution qui seraient occupés par d'autres nationalités

#### Actions proposées

- Oui à "continuing improving the current EPSO selection process" et notamment (point e page 8)
  - "to improve efficiency of selection procedures"
  - "developing new tests to asses candidates' motivation for EU careers"
  - "launching a reflexion on how to adapt competitions and the selection method to attract candidates possessing skills for the future"
- Oui aussi (point a page 8)
  - "revise the general implementing provisions on TA"
  - "revise the rules on fixed term engagement, in particular excluding time spent as SNE from the calculation of the 7 years limit"
- Oui à "*propose a wider range of grades in EPSO competitions*" mais avec une même approche spécialiste/généraliste, et une même philosophie de recrutement pour toutes les catégories AST SC, AST, AD car l'institution a besoin pour chacune de ces catégories d'un personnel pouvant répondre aux divers besoins et offres d'emploi de l'institution. La diversité n'est pas l'apanage de la catégorie AD.

Concernant les propositions d'action pour corriger les déséquilibres géographiques elles sont à nos yeux problématiques, voir inacceptables et risquent de s'avérer de fausses bonnes propositions.

- Oui à a) "*promote communication and career guidance for identified groups of potential candidates*", mais pas seulement pour les EM sous représentés
- Oui à b) "*exchanges and mobility to and from EU Institutions*", mais n'a pas sa place ici et ne doit pas se limiter à certains EM (voir point II-1-2 Attractivité des carrières)
- Oui à c) "*training and information sessions*" mais qui doivent aussi s'adresser à des populations mieux ciblées et sans se limiter aux EM sous représentés
- La proposition en petit d) est discutable même pour des postes d'END et d'AT
- Non à e) "*competitions for nationals from significantly underrepresented MS*"

- Oui à a) "*promote communication and career guidance for identified groups of potential candidates*", mais pas seulement pour les EM sous représentés
- Oui à b) "*exchanges and mobility to and from EU Institutions*", mais n'a pas sa place ici et ne doit pas se limiter à certains EM (voir point II-1-2 Attractivité des carrières)
- Oui à c) "*training and information sessions*" mais qui doivent aussi s'adresser à des populations mieux ciblées et sans se limiter aux EM sous représentés
- La proposition en petit d) est discutable même pour des postes d'END et d'AT
- Non à e) "*competitions for nationals from significantly underrepresented MS*"

### **II-3 Effective communication**

- ✓ Les "jeunes" oui, mais cibler mieux les catégories pertinentes

La Communication à la Commission propose des actions de communication ciblées prioritairement sur les jeunes parce qu'ils sont "purpose-driven", "look for a sense..of what they do" et "want to have an impact on society".

Outre le fait que les jeunes n'ont pas le monopole de ces nouvelles aspirations au travail,, ils ne constituent pas un groupe homogène De plus on note une évolution dans le temps du concept de jeunesse, et de la réalité dans laquelle les jeunes vivent. Enfin, leur vécu diffère selon les contextes culturels et les cadres légaux des divers états-membres. Si les enquêtes d'opinion montrent que jusqu'à présent et globalement les jeunes sont plus attachés à l'UE que les catégories entre 30 et 50 ans, leur intérêt pour l'UE et leur capacité à rejoindre la FPE sont différents Ils ne sont pas non plus à l'abri des positions anti-européennes qui existent dans les EM

- ✓ **Identifier les populations cibles auxquelles on souhaite s'adresser, sans se limiter aux jeunes**

Comme indiqué dans la Communication, la Commission "*will step effect to attract candidates committed to the European project*". Partant du constat dressé d'un besoin à court terme d'un personnel expérimenté, il faut aussi s'adresser aux moins jeunes ayant une expérience professionnelle adaptée aux profils recherchés. Les actions de communication pourraient ainsi s'adresser de façon différenciée aux 3 segments particuliers que sont les entrants sur le marché du travail, ceux possédant une bonne expérience, et ceux avec beaucoup d'expérience, avec des messages adaptés et selon qu'ils s'adressent à des profils de généralistes ou de spécialistes.

- ✓ **Les actions de communication doivent prendre en compte les différentes étapes du processus aboutissant au recrutement**

Le processus de recrutement propre à la Commission diffère fondamentalement de celui du privé et présente de similitudes toutes relatives avec celui des organismes internationaux d'une part, et des fonctions publiques nationales d'autre part. Ce processus conduit la personne à franchir toute une série d'étapes qui doivent appeler des efforts d'information et de communication adaptées à chacune d'entre elles.

1<sup>ère</sup> étape : de ressortissant national intéressé à candidat: Comme on est attiré par ce que l'on connaît et qui nous paraît positif, les actions d'amélioration de l'image de l'UE, et l'information sur les politiques de l'UE sont des éléments importants de la communication

2<sup>ème</sup> étape : de candidat à lauréat: faire acte de candidature nécessite de détenir l'information sur les concours à venir, les conditions à remplir et les épreuves de sélection

3<sup>ème</sup> étape: de lauréat de concours au recrutement: à ce stade une communication resserrée et individualisée est nécessaire concernant l'utilisation des listes d'aptitude, les possibilités concrètes d'embauche, la venue sur le lieu de travail (Bruxelles, Luxembourg,...),

- ✓ **Les moyens mis en œuvre- messages et supports de communication- doivent être adaptés aux différents segments de publics cibles, et spécifiques selon les différentes étapes du processus**

C'est ainsi que la Commission pourra attirer des candidats "*committed to the European project*", générant "*a virtuous circle by allowing the recruitment of committed officials, who in turn will be placed to project positive image of the organisation and become EU career ambassadors themselves*".

## ACTIONS PROPOSEES

- Oui (point a page 13) à "*Leverage existing Commission programmes*"
- Oui (point b) à "*Establish structured partnerships with member states and others key multipliers*"
- Elargir les partenariats aux ONG notamment de jeunes, aux syndicats et représentants de groupe d'intérêt (consommateurs, protection de l'environnement, secteur de la santé, ..), aux experts dans les domaines couverts par les politiques communautaires (UEM, mais aussi recherche, social, développement, ...)
- Actions de revalorisation de l'image de la Commission, et notamment mise en place d'une force de communication capable de réagir aux attaques contre l'UE basées sur des contrevérités manifestes
- Valorisation des réalisations de l'Union : affichage des fonds alloués, meilleure information sur les effets bénéfiques de politiques communautaires qui protègent (santé, protection civile et aide d'urgence, environnement et protection consommateur, protection des travailleurs, lutte contre la pauvreté et l'exclusion...) qui favorisent l'innovation et la recherche, qui s'adressent à toutes les catégories de population...

## CONCLUSION

La question de l'attractivité de la FPE est abordée sous le seul angle des propositions de la Commission alors qu'il s'agit d'une responsabilité de l'ensemble des Institutions de l'Union.

Elle réclame donc un effort de concertation et de coopération, entre Institutions, et avec les EM, afin de faire la part entre ce qui relève des actions que la Commission peut mettre en place, et les initiatives qui devraient être prises au niveau des EM.

Au niveau de la Commission, la proposition sur la table tient compte de la contrainte qu'imposent les EM et le Conseil. Elle propose néanmoins toute une série d'actions visant à améliorer l'attractivité de la FPE aujourd'hui et demain. Il est aussi de la responsabilité de la Commission de maintenir un cadre réglementaire unique et stable, présentant une lisibilité et une visibilité des contrats noués entre les Institutions et le personnel, sans lesquelles il ne saurait y avoir de confiance légitime.

La contribution d'U4U s'inscrit également dans ce cadre contraignant et vise à améliorer l'attractivité de la FPE, en préservant sa permanence, son indépendance, et son excellence.

En termes de méthode, et même si les propositions ne peuvent être que sous-dimensionnées au regard des défis à relever, U4U apprécie d'avoir été consulté, estime que nombre de travaux de comités paritaires pourraient être utiles pour développer des lignes d'action, mais surtout qu'il faudrait associer le personnel qui travaille au quotidien dans les services car il est le mieux à même d'identifier les carences d'aujourd'hui, et les besoins de demain.

Au-delà de la mention "*on-going*" ou "2019" un calendrier plus étendu serait bienvenu.

Nous formons le vœu que la Commission saura convaincre qu'une augmentation des moyens ne doit pas être perçue comme un coût mais bien comme un investissement utile au rayonnement de l'Europe et à l'amélioration du bien-être de ses citoyens.

En complément des actions proposées par la Commission , et notamment sur la question des déséquilibres par nationalité, des actions pourraient être menées par les EM sur leur territoire national pour améliorer l'image des Institutions et de la Commission, et mieux faire valoir les réalisations positives de l'Union. De même chacun pourrait développer des mesures pour faciliter la venue de leur ressortissants -par exemple organisation et prise en charge des cours de langues, d'activités culturelles et de loisirs...ou encore une aide –pas forcément financière- au moment de l'installation qui pourrait se faire via les consulats et autres relais nationaux dans les pays d'accueil, sur le modèle de ce qui se fait dans les programmes d'échange. Rien n'empêche non plus les EM de mieux accompagner le retour au pays.

Le contexte actuel- amélioration relative de la situation économique et financière et dégradation de la situation politique- devrait être l'occasion de développer de nouveaux argumentaires en faveur de l'UE ,de créer les conditions d'un regain d'intérêt pour la FPE, et d'attirer et de recruter le personnel qualifié dont la Commission a besoin.

☐ Sur les modes de fonctionnement interne, l'accent devrait être mis sur les nouvelles formes de collaboration, privilégiant les résultats produits par le collectif de travail, jouant les complémentarités et les collaborations. Toute une réflexion existe et des propositions intéressantes ont été faites qu'il serait dommage de négliger. Cela suppose de casser les rigidités pour promouvoir de nouvelles formes d'organisation plus adaptées au contexte politique évolutif et aux nouvelles priorités qui se font jour(task force, cluster, ...).



☒ Comme souligné dans la Communication, la Commission est une organisation multiculturelle qui se doit de refléter cette diversité en son sein. L'universalité des droits (unicité du statut), et l'existence de carrières valorisantes pour tous/toutes, sont le socle commun sur lequel peuvent se construire une diversité qui ne soit pas une discrimination, une valorisation de la personne qui ne soit pas de l'individualisme, ainsi qu'une créativité et des prises d'initiative mises au service du collectif de travail.

☒ "Empowerment, transparency and trust" sont certes mentionnés mais en tout dernier, et aucune ligne d'action n'est proposée. Il est pourtant prouvé que certaines formes d'organisation sont un élément d'attractivité important, tandis que d'autres sont inefficaces et meurtrissantes. Il faut créer les conditions, mais ne pas imposer (par ex une règle de 4 ans) des règles rigides qui ne peuvent être compatibles avec ce fonctionnement. Les parcours doivent pouvoir être multiples et faire l'objet d'un accompagnement. On a vu les conséquences dramatiques de l'application des mêmes règles à des profils de métier si divers a entraîné en termes de perte de compétences, mettant ainsi en péril la transmission nécessaire à la continuité du service.

☒ Concernant l'environnement au travail et l'aménagement des postes, de nombreux comités paritaires existent, qui produisent nombre d'analyses et de propositions dont il serait utile de s'inspirer pour faire des propositions d'action complémentaires de celles faites dans le cadre du "fit at work"

19/11/2018