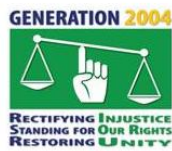


## ALLIANCE



Bruxelles, le 5 mars 2021

### **Note à l'attention de Monsieur Johannes Hahn, Commissaire en charge du Budget et des Ressources Humaines**

#### **Objet: Demande d'une concertation sur le dossier « Nouvelle Politique RH »**

Nous revenons sur une de nos préoccupations les plus pressantes : malgré les assurances que vous nous avez données lors de notre rencontre du 12 janvier dernier, la dégradation continue du dialogue social au sein de notre institution.

Ainsi, nous ne recevons souvent pas de réponses à nos demandes (dossier contractuel, budgétaire, politique immobilière etc.) quand nous n'essuyons pas un refus sans un fondement (dossier Luxembourg).

La Commission semble vouloir profiter de la pandémie actuelle, du désarroi du personnel, pour passer en force sur des dossiers d'importance sans prendre le temps d'écouter ce que le personnel et ses représentants ont à dire. Par exemple, l'adoption sans concertation d'une politique immobilière a des conséquences non seulement sur les conditions d'hébergement imposées au personnel, mais au-delà, sur d'autres politiques – par exemple celle relative à la mise en œuvre du télétravail – dont les contours sont imposés par la première. Ainsi, les restrictions en matière de surfaces d'hébergements entraînent sans discussion un certain type de télétravail. Dès lors cela limite l'intérêt et la portée d'un dialogue à ce sujet. Ce n'est pas le seul exemple.

Force est de constater que le type de consultation appliqué par la DG HR est loin de répondre non seulement au modèle de dialogue social consacré dans la Charte européenne des droits sociaux fondamentaux (CEDSF), reprise dans les Traités, mais aussi au contenu explicite de l'Accord cadre, régissant les relations entre la Commission aux OSP de l'Institution et adopté les partenaires sociaux. La Commission entend-elle désormais prouver qu'elle ne respecte plus sa signature ?

#### **« Nouvelle Politique RH »**

Les trois principes fondamentaux de consultation des représentants du personnel - au niveau adéquat, en temps opportun et de nature à pouvoir influencer le résultat final -

pourtant consacrés dans la Charte européenne précitée, ne sont non plus pas présents dans l'opération « Nouvelle Politique RH » à la Commission européenne.

Les OSP sont ainsi dans l'impossibilité d'intervenir dans la phase décisive susceptible d'impacter les mesures de politique du personnel en gestation. Les OSP reçoivent des documents soit tout à fait provisoires, voire insuffisamment travaillés, soit des documents pour ainsi dire finalisés qui les mettent devant le fait accompli.

Ainsi, lors de la réunion de Dialogue social du 17 février 2021, vos services – en réponse aux questions posées en séance – a admis que :

- 1) Le processus induit par la « Nouvelle Politique RH » impactera le court, moyen et long terme selon une démarche progressive, mais pour nous globalement obscure à ce stade ;
- 2) Il est prévu d'avancer dans un 1er temps à Statut constant, mais sans en exclure une adaptation de celui-ci quand ce sera nécessaire : cela contredit les assurances reçues par vous lors de nos précédentes rencontres;
- 3) Plus inquiétant encore, une 1ère décision formelle du Collège interviendrait déjà en Avril 2021, c'est-à-dire dans trois semaines, voire pendant les vacances de Pâques.

Il devient de plus en plus manifeste que cette « Nouvelle Politique RH », malgré des déclarations politiques au plus haut niveau, a priori rassurantes, risque d'entraîner des conséquences rapides et importantes pour la Fonction publique européenne, sans parler du moyen et long terme une dynamique, pouvant déboucher pour la troisième fois en même pas 20 ans sur une ouverture du Statut, revenant sur les compromis des précédentes réformes.

De plus, la réalisation d'un « Plan d'action » pour la mise en œuvre de cette nouvelle politique s'annonce par vos services comme étant imminente au bout de quelques semaines, ceci sans faire connaître à présent la moindre mesure concrète qui devrait être adoptée pour y parvenir, au-delà du catalogue d'intentions déjà avancé. Cela rend absolument non-crédible le respect d'un dialogue social sur un dossier d'une telle importance.

Si d'un côté, l'opportunité de développer des discussions thématiques lors de la tenue d'ateliers dans différents domaines, tels qu'annoncés très proches, nous intéresse, d'un autre, ceci ne peut d'aucune manière remplacer un véritable dialogue social respectueux de l'accord cadre en vigueur entre la Commission et les syndicats. Plus encore, nous pensons qu'un tel dialogue social est de toute évidence très difficile voire impossible aujourd'hui dans les conditions actuelles, compte tenu du manque de précisions, de calendrier réaliste, et de propositions de mesures concrètes auxquels les OSP pourraient conduire à s'exprimer.

Dès lors, les OSP semblent à nouveau confrontées à une fiction de dialogue social, en contradiction totale avec les assurances fournies par vous lors de votre rencontre avec les OSP, en date du 12 janvier dernier.

**Compte tenu de ce qui précède, les OSP représentatives signataires demandent unanimement la tenue d'une concertation, respectant l'accord cadre en vigueur. Ainsi, une concertation en bonne et due forme doit être organisée sans plus tarder sur le dossier « Nouvelle Politique RH » afin de permettre aux OSP de donner leurs contributions en pleine transparence, loyauté et respect mutuel.**

Pour ce faire, il est indispensable que vos services transmettent préalablement des documents structurés qui ne soient pas simplement un recueil d'idées « en vrac », certaines intéressantes d'autres très discutables, comme cela a été malheureusement le cas jusqu'à présent.

De même, les OSP vous demandent de confirmer formellement qu'aucune décision-prise par la Commission n'interviendra avant la conclusion du cycle complet de négociation.

C. Sebastiani  
Alliance  
( *signé*)

Ł. Wardyn  
Generation 2004  
( *signé*)

N. Mavraganis  
USF  
( *signé*)

G. Vlandas  
RS- U4U  
( *signé*)

S. Stafanidis  
FFPE  
( *signé*)

Copie :

Mme G. Ingestad, Directeur général DG RH

M. N. Jardine, Conseiller principal RH

M. C. Levasseur, Directeur RH. B

M. M. Becquet, Directeur OIB

M. S. Collins, Chef d'unité RH. A.2

E. Sakkers ; Chef d'Unité RH. E.1

M. Duluc, RH

Le personnel

## Annexe

### APERÇU ANNOTÉ DE LA NOUVELLE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

#### 1. Pourquoi avons-nous besoin d'une nouvelle stratégie ?

##### *Où en sommes-nous ?*

La fonction publique de la Commission européenne a une fière tradition qui remonte à 60 ans et plus :

- Un noyau de **personnel permanent, indépendant des gouvernements nationaux** ou des intérêts commerciaux
- Sous la direction des commissaires, **moteur de l'intégration européenne**
  - o Proposition, négociation et suivi de la politique et de la législation ; conception et mise en œuvre ou supervision de programmes
- a **évolué** vers un effectif de plus de 30 000 personnes dans 43 DG et services
- Large éventail de compétences, d'expérience et de contenu des emplois
  - o Hautement qualifié : x% avec un diplôme universitaire, 60% avec un diplôme de troisième cycle
  - o Variété de l'enseignement : 25% en économie d'entreprise ; 20% en sciences ; 17% en sciences humaines ; 13% en politique ; 10% en droit
  - o 97% du personnel a travaillé ailleurs avant de rejoindre la Commission, 54% dans le secteur privé
- Ensemble unique de conditions d'emploi & informatique commune, permettant de circuler entre les DG et les services
- Les contraintes en matière de ressources ces dernières années. Gel du personnel, suivi de réductions de personnel et d'un nouveau gel du personnel
- Initiative "Synergies et efficacités"
- Accroître les compétences et l'action au niveau européen
- Complexité croissante et travail en collaboration entre les DG
- Accroître l'utilisation des données et des outils numériques
- La pandémie nous a montré que nous étions numériques, résistants et agiles
- Les résultats de l'enquête auprès du personnel sont comparables à ceux d'autres organisations, et 82 % du personnel considère la Commission comme un lieu de travail attrayant
- Des managers plus attentifs et plus concentrés sur les résultats
- De nombreux exemples d'innovation dans notre façon de travailler
- Les services RH se sont développés au fil du temps
  - o Application du statut du personnel
  - o Orientation professionnelle, apprentissage et développement
  - o Soutien aux cadres, santé et bien-être
  - o Développement organisationnel
- o Modernisation des RH : création de HR BC, direction AMC

: *The Case for Change* :

##### (i) Le monde change et la vitesse du changement s'accélère :

- La Commission doit **diriger la réponse européenne** aux questions politiques qui deviennent de **plus en plus complexes** et interconnectées, en raison de la

**mondialisation** et des **changements technologiques**. Les problèmes complexes nécessitent des réponses collaboratives et enrichies de données. Nous devons maîtriser l'art de la collaboration, et nous devons être davantage guidés par les données dans nos choix.

o Par exemple, changement climatique, numérisation, vieillissement, migration, pandémies, Brexit, terrorisme

- Nous devons être capables d'**anticiper les crises et d'y répondre** rapidement et efficacement
- Nous devons trouver de nouveaux moyens d'établir des liens et d'instaurer la confiance avec les parties prenantes et les citoyens
- **Le monde du travail est en pleine mutation**, avec une flexibilité toujours plus grande rendue possible par la technologie et l'évolution des valeurs et des attentes de la société. Cette évolution est visible dans toutes les administrations de la fonction publique.
- La **pandémie COVID-19** a obligé la Commission à changer ses méthodes de travail du jour au lendemain. Nous devons tirer les leçons de cette expérience et nous en inspirer pour l'avenir.

(ii) **Nous devons montrer l'exemple et mettre en œuvre en interne les politiques que nous promouvons à**

Niveau européen :

- **Écologisation** : la Commission vise la neutralité climatique d'ici 2030, ce qui implique des changements majeurs dans notre façon de travailler
- **Numérisation** : la Commission veut être un exemple dans son utilisation de la technologie numérique pour nos méthodes de travail internes et nos relations avec les parties prenantes et les citoyens
- **Égalité des sexes, diversité et inclusion**

(iii) Alors que nos défis augmentent, **nos ressources diminuent** :

- La dernière réforme (réduction de 5%, etc.)
- Les négociations du nouveau CFP et les contraintes et exigences d'efficacité qui en découlent
- Nous avons besoin d'un environnement de travail où **chacun** peut utiliser ses talents et apporter sa contribution et où aucun temps de travail n'est gaspillé en raison de processus inefficaces

(iv) Nos services de ressources humaines doivent être améliorés :

- Tendance à la complexité et à la durée des processus
- Il faut accorder encore plus d'attention au point de vue du client, ce qui laisse plus de temps pour le contact avec le client
- Une plus grande efficacité dans la gestion des processus RH permettra à la fonction RH de se concentrer davantage sur le travail stratégique, d'apporter une plus grande valeur ajoutée à l'organisation et d'accroître la satisfaction des clients
- La transformation numérique des processus RH peut contribuer à fournir un service meilleur et plus efficace et permettre au personnel RH de se concentrer sur les personnes plutôt que sur les processus administratifs

(v) Nous devons offrir des **possibilités de carrière attrayantes pour recruter les meilleurs talents en Europe** afin de

travailler pour la Commission :

- Les **objectifs de** l'organisation, notre **image** publique, notre **culture de travail**, les **possibilités de** carrière et le processus de **recrutement** contribuent tous à notre attractivité
- Les attitudes, les aptitudes et les compétences de notre personnel doivent être à la hauteur des défis posés par un monde en mutation.
  - o Par exemple, la migration, l'agenda vert et numérique, la défense, l'examen des investissements, reprise et résilience, cybersécurité, État de droit, autonomie stratégique, santé, gestion des crises...
- Notre personnel doit refléter la **diversité** des Européens que nous servons, à tous les égards, y compris l'**équilibre géographique**, le **sexe**, l'ethnicité et le handicap
- Nous devons répondre aux nouvelles attentes des recrues potentielles en termes de carrière, de développement et d'environnement de travail

(vi) La "**nouvelle normale**" après la pandémie sera différente de l'"**ancienne normale**" :

- Sur la base de ce que nous avons appris durant la pandémie, les nouvelles méthodes de travail devraient être plus écologiques, plus numériques, plus attentionnées, plus responsabilisantes et plus flexibles
- Plus de travail à distance, moins de déplacements, plus de collaboration numérique
- Nouveaux bureaux : un espace de collaboration dynamique
- Moins de missions
- Le personnel au cœur de l'organisation, une approche attentionnée, le souci de notre santé
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- La gestion s'est concentrée encore davantage sur les attitudes et les résultats, et non sur la présence en ligne ou au bureau, ce qui renforce encore l'autonomie
- Structures et approches agiles, travail par projet

(vii) Cela coïncide avec les changements que notre **personnel demande**. Dans le cadre du **vaste processus de consultation relatif** à cette stratégie, le personnel et les cadres ont demandé

- Encore plus d'**autonomie**, une prise de décision plus rapide
- **Des possibilités de carrière** plus nombreuses et plus équitables
- Une plus grande souplesse **dans les modalités de travail**
- Application accrue de **valeurs communes**, notamment la confiance, la transparence, l'équité, l'autonomisation, la responsabilité, la collaboration, la vigilance, l'agilité, la création de valeur, l'apprentissage, l'innovation, l'acceptation des risques

## **2. La fonction publique de la Commission : Vision, valeurs, mission**

**Notre vision de la fonction publique de la Commission :**

- Une administration publique de classe mondiale qui donne l'exemple et qui est inspirante par ses réalisations, ses méthodes de travail et son adaptation continue aux nouveaux besoins.
- Un lieu de travail attentionné et inclusif, qui place les personnes au cœur de l'organisation

### Nos valeurs :

- **Au cœur de notre organisation, il y a la** manière dont nous nous traitons les uns les autres, basée sur la confiance, la transparence, l'humanité et l'équité ; et un style de gestion qui soutient et permet au personnel de faire son travail, plutôt que le personnel soit au service des dirigeants.
- **Une seule Commission** est le principe qui sous-tend notre collaboration. Elle repose sur l'agilité, la flexibilité, l'innovation, l'apprentissage, la collaboration et l'acceptation des risques, une communication efficace à tous les niveaux et le "travail à haute voix".

### La mission de la fonction RH

- formuler et mettre en œuvre des politiques de RH et fournir des services de RH conformes à **nos valeurs**, qui permettent à notre organisation de concrétiser **notre vision de la** fonction publique de la Commission
- de le faire de la manière la **plus efficace** possible, afin de faire gagner du temps aux cadres et au personnel en dehors de la fonction RH et d'être aussi efficace que possible à l'intérieur de la fonction RH
- permettre à la Commission de montrer l'exemple, en mettant en œuvre en interne les **priorités extérieures de la Commission, notamment en matière d'écologie, de numérique, d'égalité des sexes, de diversité et d'inclusion**

### **3. Nos objectifs**

- 1. Permettre de nouvelles méthodes de travail.**
- 2. Améliorer notre recrutement et offrir des carrières attrayantes.**
- 3. Transformation des services des ressources humaines.**
  - 3.1 Permettre de nouvelles méthodes de travail.**

### **Quels sont nos objectifs ?**

- Une nouvelle façon de travailler, basée sur notre expérience de la pandémie
- Plus vert, plus numérique
- Encore plus de télétravail et donc des espaces de collaboration dynamiques
- Organisation d'entraide
- Un leadership plus fort
- Une organisation agile et résiliente

### **Que ferons-nous ?**

#### **Vert**

o Écologisation de la Commission (rendre la Commission neutre sur le plan climatique d'ici 2030 et mettre en œuvre les objectifs du "Green Deal" de l'UE) o Liens avec les valeurs et les nouvelles méthodes de travail / points forts de la communication sur l'écologisation.

#### **Numérique**

o Essentiel pour les nouvelles méthodes de travail et pour établir des liens avec nos parties prenantes externes o Développer les compétences numériques à tous les niveaux du personnel, y compris les gestionnaires

## **Télétravail**

o des régimes de travail flexibles, permettant au personnel de travailler à distance et au bureau, afin de s'adapter à leur propre équilibre entre vie professionnelle et vie privée et aux besoins de l'équipe o des équipements ergonomiques pour le travail à domicile des

### **conseils et des formations pour le travail hybride**

o Le temps passé à travailler en face à face avec les collègues est important : quelles sont les tâches qu'il est préférable d'accomplir au bureau et celles qui peuvent être réalisées efficacement depuis la maison ; comment assurer la cohésion de l'équipe et l'intégration des nouveaux collègues dans la nouvelle façon de travailler **Transition vers des bureaux**

### **dynamiques et collaboratifs, sans bureaux assignés**

o Avec l'augmentation des niveaux de télétravail (74 % du personnel dit vouloir télétravailler 2 jours ou plus par semaine après la pandémie) et en tenant compte des autres absences telles que les congés annuels, les missions, les congés maladie, nos bureaux seraient à moitié vides. Nous ne pouvons pas nous le permettre d'un point de vue financier ou environnemental. Nous devons donc nous orienter vers des bureaux dynamiques : travailler là où vous en avez besoin, sans bureaux assignés. Nous viendrons au bureau principalement pour travailler avec nos collègues, puisque le travail en solo peut être effectué à distance o Processus inclusif pour le changement de lieu de travail

o Profiter du changement pour travailler ensemble de manière flexible **Développer le partage de l'emploi pour une** plus grande flexibilité et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée

## **Bien-être**

o Un meilleur soutien au bien-être mental et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

o Améliorer les *services de restauration (label et qualité "Good Food", espaces de socialisation)* o *Soutenir* la population croissante de retraités

o Les efforts du service médical devraient se concentrer sur les processus clés pour que le personnel puisse travailler : contrôles médicaux lors du recrutement, invalidité et retour au travail après une invalidité ou une longue maladie

### • **Développer un style de leadership responsabilisant**

o Poursuivre le développement de nos managers pour qu'ils s'adaptent à l'évolution de leur rôle o Développer et adopter conjointement les valeurs de leadership (Charte de leadership) o Donner plus de responsabilités / de visibilité aux rôles d'experts / conseillers et donner plus de pouvoir aux jeunes talents

o Mettre encore plus l'accent sur le leadership et les compétences humaines dans la sélection des gestionnaires o Gestion axée sur les résultats

o Parcours de développement pré-gestion pour les chefs d'unité adjoints ; o Renforcer et poursuivre le programme de développement des talents féminins ; o Utiliser les postes de chef d'unité adjoint et d'adjoint au directeur pour développer l'expérience de gestion ; Investir dans le développement des cadres intermédiaires qui aspirent à devenir cadres supérieurs

### • **Fonctionnement du projet**

o Garantir un objectif clair, l'appropriation, la gouvernance et la direction du travail de projet o Promouvoir les équipes interfonctionnelles et une organisation sans frontières o Reconnaître le personnel travaillant sur les tâches interfonctionnelles



des DD par la promotion, l'évaluation

- **Des méthodes de travail souples et collaboratives**
  - o Expérimenter des méthodes de travail agiles et former les cadres et le personnel au travail en collaboration et à l'agilité
  - o Utilisation accrue des outils de collaboration
  - o Une équipe centrale aidera à gérer le changement à la Commission, en soutenant les projets de changement de l'entreprise
- **Une organisation souple et résistante**
  - o Faire face à la variation de la charge de travail au sein d'une unité en créant un pool de ressources + Augmenter l'utilisation des structures de pool d'expertise dans les DG
  - o Permettre la création plus souple et plus rapide de task forces et de structures ad hoc, et augmenter la part des postes attribués sur une base temporaire pour répondre rapidement aux nouvelles priorités.
  - o Création d'un bureau de soutien administratif, pour apporter un soutien professionnel aux DG et offrir davantage de possibilités de carrière aux agents contractuels. L'Office pourrait apporter son soutien dans un certain nombre de domaines pour lesquels les DG recrutent aujourd'hui des agents contractuels (par exemple, les finances, l'informatique, la communication, le secrétariat), pour des projets à court ou à long terme. Le personnel de l'Office pourrait travailler en tant que membre d'équipes de projet dans les DG qu'il sert, tout en restant attaché à l'Office. Cela pourrait donner un soutien plus flexible aux DG et permettre au personnel de l'Office de se voir proposer des contrats à durée indéterminée.

### 3.2 Améliorer notre recrutement et offrir des carrières attrayantes.

#### Quels sont nos objectifs ?

- Le recrutement doit être plus rapide et nous apporter l'expertise dont nous avons besoin.
- Nous devons être suffisamment attractifs pour obtenir une diversité et un équilibre géographique appropriés au sein de notre personnel
- Une organisation équitable et inclusive, notamment en s'attaquant à la sous-performance

#### Que ferons-nous ?

- **Égalité des sexes, diversité, inclusion**
  - o Assurer l'accessibilité de l'ensemble du personnel aux bâtiments de la Commission, à l'environnement numérique et à la communication, afin de soutenir la mise en œuvre de la prochaine stratégie sur les droits des personnes handicapées (2021-2030) ; formules d'aménagement raisonnables (groupes d'âge/familles)
  - o S'appuyer sur les expériences positives existantes : campagne et formation internes sur l'inclusion et les préjugés inconscients ; associées à des actions positives pour encourager un lieu de travail inclusif et accueillant ;
  - o Moderniser la politique de lutte contre le harcèlement de la Commission. Une définition plus claire de la  
les acteurs impliqués et leurs rôles. Couvrir toutes les formes de comportements indésirables sur le lieu de travail.
  - o Amélioration des modalités de travail flexibles pour intégrer l'égalité, notamment par l'augmentation du congé de paternité

- **Recruter dans tous les milieux + améliorer l'équilibre géographique**
  - o Mettre en œuvre une campagne ciblée pour attirer des candidats plus divers aux concours de l'UE
  - o Améliorer notre attractivité, par exemple par la communication, la conception de concours, la coopération avec certains États membres et la promotion de l'accueil de nationalités sous-représentées en tant qu'agents temporaires AD, END, agents contractuels GF IV. Pour être une organisation attrayante, il faut tenir compte de nombreux aspects, notamment : la vision et l'objectif de l'organisation, la diversité, une culture équitable, inclusive et bienveillante, la rapidité et la qualité du processus de recrutement, les possibilités de carrière, un leadership responsabilisant, l'environnement et les méthodes de travail et le paquet financier. o Réduire la proportion de lauréats "internes" et abaisser l'âge au recrutement. o Suivre de près les progrès accomplis vers une plus grande égalité entre les sexes et un meilleur équilibre géographique au sein de la population des cadres et prendre des mesures correctives ciblées si nécessaire.
- **Un recrutement plus rapide et plus efficace :**
  - o Revoir les concours EPSO pour les simplifier et les raccourcir (format des concours, régime linguistique, plus de concours), les rendre plus attractifs, accroître la diversité, établir une meilleure connexion avec le marché du travail et les besoins des DG, améliorer la planification de nos besoins en matière de recrutement o Développer un service de chasse de tête pour trouver la bonne personne au bon endroit + Créer une base de données unique interinstitutionnelle et consultable sur les compétences
- Sur la base de changements récents, simplifier le processus de sélection des **agents temporaires et contractuels** et supprimer les limites sur le nombre d'AT, afin d'apporter rapidement l'expertise nécessaire
- Plus de **possibilités de carrière** au sein de l'organisation
  - o Des concours internes réguliers ;
  - o Prolonger la durée maximale des contrats d'AC et mieux adapter le groupe de fonction à la nature des tâches ;
  - o établir le programme des jeunes professionnels sur une base durable
- Mobilité
  - o Orientation professionnelle proactive offerte à tout le personnel ; développement de communautés, d'ambassadeurs de carrière, de parcours d'apprentissage et d'informations pour les principaux profils d'emploi ;
  - o Programmes de mobilité gérés pour les zones à faible mobilité
  - o Les programmes de mobilité et les parcours de carrière à tous les niveaux du personnel, en veillant à ce que la mobilité interne comprenne une période de transfert.
  - o D'autres possibilités de programmes d'échange avec des délégations de l'UE, d'autres institutions, organes et agences, des administrations nationales et des organisations internationales.
- Une organisation apprenante et performante :
  - o Continuer à fournir un retour d'information à 360° à tous les cadres ; continuer à mettre à leur disposition des réseaux de mentorat et de soutien par les pairs
  - o Développer une culture du retour d'information et de la performance : Simplifier et

améliorer l'évaluation ; développer le retour d'information à trois tout au long de l'année (directeurs, personnel, pairs)

- o Développement professionnel continu disponible pour tout le personnel, en s'appuyant sur la stratégie d'apprentissage et de développement adoptée en 2016 ; Apprentissage et développement pour soutenir la transition vers de nouvelles méthodes de travail ; Poursuite du développement de l'apprentissage en ligne
- o S'attaquer à la sous-performance : Dans le prolongement des efforts déployés ces dernières années, les gestionnaires bénéficieront d'un soutien intensif pour les aider à traiter les cas de sous-performance.  
Les unités doivent recevoir un poste supplémentaire temporaire pour les aider à faire face à la charge de travail que cela génère

### 3.3 Transformation des services des ressources humaines.

Quels sont nos objectifs ?

- Des services de ressources humaines plus faciles, plus flexibles et davantage axés sur le client.
- Une approche plus stratégique de la part des services des ressources humaines, axée sur les besoins opérationnels de la Commission
- Les changements des processus d'entreprise se concentrent sur le temps d'exécution, la qualité et les besoins en ressources.
- Convertir à court terme tous les processus papier restants en processus numériques. Transformation numérique à long terme, pour permettre une expérience de haut niveau aux employés.

Que ferons-nous ?

- Une vision à long terme : Une fonction RH basée sur les principes suivants :
  - o Centré sur le client : fournir les services rapides et faciles à utiliser demandés par les gestionnaires et le personnel
  - o Humain : utiliser le personnel des RH pour fournir un soutien direct aux cadres et au personnel, en utilisant leurs compétences et leur expérience professionnelles
  - o Numérique : automatiser autant que possible tous les processus qui ne nécessitent pas de contact humain
- Se concentrer sur les questions importantes
  - o Les priorités pour l'amélioration du service des ressources humaines devraient être le recrutement, la mobilité et la gestion des carrières. Des améliorations immédiates devraient être apportées au cours des premières années de mise en œuvre.
  - o D'autres services seront améliorés dans un deuxième temps
- **Boucles de rétroaction**
  - o Créer un canal par lequel les employés peuvent clairement indiquer les questions ou les problèmes qu'ils ont en utilisant les solutions actuelles. L'existence de ce canal est clairement communiquée.
- **Approche axée sur les données**
  - o Les données relatives aux ressources humaines seront contrôlées pour suivre la

rapidité et la qualité du service, ainsi que pour renvoyer aux gestionnaires des données utiles sur la dotation

- **La numérisation** : Sysper a 20 ans et doit être remplacé par une nouvelle plate-forme informatique intégrée :
  - o Sélection d'une interface utilisateur de pointe, continuellement mise à jour, pour offrir au personnel une expérience simple, facile et cohérente.
  - o Possibilité pour l'interface d'être utilisée par d'autres services de l'entreprise
  - o Les modules HR Sysper derrière cette interface seront progressivement remplacés : soit en interne, soit en commercial, en fonction du rapport coût-bénéfice
- **Réorganisation de la fonction RH**
  - The l'organisation de la fonction RH sera revue afin de réduire le nombre d'étapes and nombre d'acteurs pour chaque processus : Les processus de RH doivent être faciles et rapides.
  - The l'organisation de la fonction RH sera évaluée afin de garantir l'efficacité la réalisation des objectifs, tout en continuant à réduire les effectifs de la fonction. Toutefois, il s'agit d'une priorité secondaire, qui interviendra après que les résultats de l'amélioration des processus auront été démontrés.

#### **4. Mise en œuvre de la stratégie Approche globale :**

- La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines définit la dimension stratégique des ressources humaines à la Commission pour les **dix prochaines années**
- La mise en œuvre nécessitera un **effort de collaboration entre les différentes** institutions
- Les objectifs qui nécessitent une mise en œuvre cohérente dans toute l'organisation pour garantir l'équité seront mis en œuvre par la fonction RH, avec le soutien des cadres et du personnel si nécessaire
- Ces objectifs qui visent à transformer nos méthodes de travail seront **mis en œuvre progressivement avec le soutien de la fonction RH**, en passant de projets pilotes de petite taille à des projets plus importants, de manière à bénéficier de l'expérience de gestionnaires et de groupes innovants et à englober progressivement toutes les parties concernées de l'organisation
- Le **plan d'action** expose en détail les mesures nécessaires pour atteindre chacun des objectifs énoncés dans la stratégie

#### **Examen et suivi :**

- La DG RH fera régulièrement rapport au groupe des directeurs de ressources sur la mise en œuvre du plan d'action et l'impact des actions sera suivi en permanence.
- Un rapport d'avancement sera présenté chaque année au conseil d'administration de la société.