

PROPOSITIONS DE LA DG HR: AMELIORER L'ATTRACTIVITE DES AGENCES EXECUTIVES

Dans le cadre des perspectives financières 2014-2020, la Commission a proposé un recours accru aux agences exécutives (ci-après « agences ») afin de gérer l'augmentation importante des budgets alloués à certains programmes européens. En effet, eu égard à leurs performances, les agences exécutives sont considérées comme un instrument de succès. Afin d'évaluer l'ampleur de ce recours, un groupe de travail présidé par la DG RTD a été mis en place auquel les Directeurs d'agence ont été invités. La DG HR a présenté à ce groupe de travail des propositions afin d'améliorer l'attractivité des agences pour les fonctionnaires détachés sur des postes à responsabilité dans les agences. Lors de cet exercice, les services des agences avaient été préalablement consultés pour identifier les points à améliorer. A la suite de cette présentation, la DG HR a approfondi ses propositions et a identifié un certain nombre de mesures reprises ci-dessous.

Ces mesures comprennent également des mesures transitoires liées au transfert des programmes de la Commission vers les agences ou des agences vers d'autres agences.

Enfin, des mesures sont proposées pour améliorer l'attractivité des agences exécutives pour des agents qui n'ont pas de lien statutaire avec la Commission.

1 Mesures de portée générale

Les conséquences d'un recours accru aux agences seraient, pour ces dernières, un besoin de personnel supplémentaire et, pour la Commission, la disparition de certaines tâches conduisant à un redéploiement de personnel mais aussi à un plus grand nombre de détachements de fonctionnaires auprès des agences. Pour rendre cela possible, il est proposé de:

- **Suspendre sur une base temporaire l'application de la limite de 33% de détachés dans l'intérêt du service** (ci après les "détachés") **au sein des agents temporaires (AT) de l'agence.** Ce plafond fixé dans les Lignes directrices ne se base sur aucune justification en termes d'efficacité ou de bonne gestion. Les DG de tutelle se sont prononcées à plusieurs reprises en faveur d'une possibilité de dépassement de cette limite ce qui donnera des marges de flexibilité si nécessaire. Les agences plaident également pour une plus grande flexibilité.
- **Elargir la définition des postes à responsabilité.** La définition de "responsabilité" (fixée dans les Lignes directrices) devra être élargie afin d'offrir la possibilité à tout fonctionnaire, y compris les AST, d'être détachés dans les agences pour y occuper des postes à responsabilité. En pratique, tout poste d'Agent Temporaire devrait avoir vocation à accueillir un fonctionnaire détaché si nécessaire.

2 Mesures visant à rendre les agences exécutives plus attractives pour les fonctionnaires détachés

2.1 Parcours de carrière

Aujourd'hui les DG de tutelle et les agences éprouvent des difficultés à identifier des fonctionnaires candidats à un détachement dans l'intérêt du service (à niveau de responsabilité équivalent). Une des raisons de ces difficultés est que les agences sont perçues comme des organismes externes. Afin de changer cette vision, sont proposées des mesures qui permettront aux agences d'être vues comme le prolongement de la Commission. Pour les fonctionnaires, un détachement en agence sera perçu comme une mobilité dans une autre Direction au sein de la DG.

- **Rendre les sélections des détachés dans l'intérêt du service analogues à toute autre sélection au sein de la DG de tutelle.** Pour accroître la visibilité de l'agence, l'avis de vacance est publié à la Commission comme tout autre poste de la DG de tutelle. Les publications se font dans les mêmes fourchettes de grade qu'à la Commission. La sélection est menée par la DG de tutelle de concert avec l'agence. Il n'est évidemment pas question de priver le Directeur de l'agence de son pouvoir discrétionnaire en matière de choix de ses collaborateurs. L'objectif est plutôt de donner l'impression aux fonctionnaires détachés que le détachement vers l'agence est un évènement naturel tout comme une mutation dans une autre unité de la DG.

En pratique, la DG de tutelle est responsable de la sélection mais s'assurera d'obtenir l'accord du Directeur de l'agence lors des diverses étapes du processus de sélection afin que l'intérêt et le bon fonctionnement de l'agence soient toujours privilégiés. L'avis de vacance sera proposé par l'agence. Pour un poste d'AD/AST, la composition du panel assurera une place tant à la DG de tutelle qu'à l'agence. Par exemple, il pourra être composé du chef de l'unité de l'agence qui recrute (il est à la fois un détaché et un agent temporaire de l'agence), d'un membre de l'unité RH de la DG de tutelle et d'un membre de l'unité RH de l'agence. Le Directeur Général de la DG de tutelle identifiera le fonctionnaire à détacher et la décision finale d'accepter le détachement sera prise par le Directeur de l'agence. *Pour un poste de chef d'unité, voir plus loin.*

- **Grade du détaché: s'assurer que le grade en tant qu'agent temporaire (à l'agence) est le même que son grade de fonctionnaire à la Commission¹.** La conséquence sera la réévaluation du tableau des effectifs des agences. Cette mesure peut engendrer un surcoût pour le budget administratif des agences mais sera budgétairement neutre pour l'ensemble du budget de l'Union.
- **Donner une perspective claire au détaché sur la durée de son détachement en fixant une date de fin en lien avec les objectifs à atteindre et respectueuse des politiques de mobilité et de détachement.**

¹ Avec comme limite la disponibilité dans le tableau des effectifs des agences. Afin d'éviter tout blocage, les tableaux des effectifs des agences devraient d'office pourvoir les postes réservés pour des fonctionnaires détachés à un niveau approprié.

En pratique, il s'agit d'indiquer au fonctionnaire à détacher que son détachement est prévu pour une période d'un certain nombre d'années. Bien entendu, cela n'interdit pas qu'à l'issue de cette période le fonctionnaire, la DG de tutelle et l'agence s'accordent sur un prolongement du détachement, voire sur un détachement dans une nouvelle agence. L'expérience a montré en effet que certains fonctionnaires détachés ont orienté leur carrière vers les tâches d'implémentation des programmes et il est dès lors de l'intérêt commun de prévoir le développement de leur carrière au sein d'une ou plusieurs agences.

De même, une fin anticipée du détachement doit rester possible.

- **Promouvoir une politique de mobilité active et volontariste entre DG de tutelle et agences ainsi que, le cas échéant, entre agences.** Dans ce cadre, une "expérience agence" serait reconnue comme une valeur ajoutée pour le développement de leurs compétences une fois de retour dans leur DG d'origine, voire pour le détachement vers une nouvelle agence.
- Dans un souci de simplification administrative, **le contrat d'AT du détaché sera à durée indéterminée.** Ceci évitera les tracasseries administratives des services en agence liées aux divers renouvellements de contrat, demandes de prolongation du détachement aux DG de tutelle ainsi qu'aux inconvénients liés au CDD (emprunts, ...).
- **Assurer que l'évaluation (tant à l'agence qu'à la Commission) des détachés dans l'intérêt du service est effectuée par leurs supérieurs hiérarchiques effectifs** (évaluateurs et évaluateurs d'appel). Ce sont les performances du détaché au sein de l'agence qui constitueront son évaluation. Son évaluation sera une et identique pour l'agence et pour la Commission. Elle sera menée par ceux qui sont les plus à mêmes de mesurer la qualité du travail effectué: les supérieurs hiérarchiques à l'agence. L'unicité de l'évaluateur (le même du côté de l'agence et du côté de la Commission) permettra de mettre en valeur le travail du détaché dans l'agence, contrairement à la situation d'aujourd'hui où les évaluateurs à l'agence et à la Commission ne sont pas les mêmes, où la situation est différente d'une DG de tutelle à l'autre et où souvent l'évaluateur à la Commission ne connaît pas le détaché dans l'intérêt du service. Le Directeur de l'agence aura un rôle clé dans le processus d'évaluation dès lors qu'il sera l'évaluateur des chefs d'unité et/ou de département et l'évaluateur d'appel des autres détachés. Les promotions des détachés ne devront pas impacter les reclassifications des TA externes (qui seront une population clairement séparée) dans les limites des tableaux des effectifs.
- **Assurer que les fonctionnaires détachés soient efficacement défendus lors de l'exercice de promotion dans la DG de tutelle. A cette fin, le Directeur de l'agence joue un rôle direct dans l'exercice de promotion au sein de la Commission.** Il sera invité tout comme les autres Directeurs de la DG de tutelle à participer et peser de tout son poids lors des processus de promotion.
- **Impulser un changement de culture dans la gestion des détachés dans l'intérêt du service au sein des DG de tutelle: améliorer le suivi des détachés et mieux les intégrer dans l'activité de la DG.** Les DG de tutelle seront invitées à promouvoir les détachements en agence comme une expérience valorisante dans la carrière d'un fonctionnaire, et à mettre en place un processus de

réintégration prenant en compte non seulement le droit à réintégration prévu à l'article 38 du Statut mais, surtout, l'expérience acquise au sein de l'agence. Dans le respect de l'autonomie et des prérogatives de l'agence, les DG devront fournir un service d'accompagnement aux détachés (avant, pendant et après le détachement). Les détachés seront associés à la vie de la DG. Dans ce contexte, le Directeur animera le network des détachés dans l'agence dont il est en charge.

- **Assurer que, en ce qui concerne les fonctionnaires détachés, le Directeur de l'agence joue un rôle direct dans l'exercice de certification de leur DG de tutelle.** Il sera invité tout comme les autres Directeurs de la DG de tutelle à participer et peser de tout son poids lors des processus de sélection et, en cas de réussite, lors du processus de nomination sur un poste AD.
- **Etablir un lien très étroit entre les services RH de l'agence et ceux de la DG de tutelle afin qu'ils partagent une culture RH similaire.** Au-delà des règles juridiques RH qui sont déjà similaires à celles de la Commission (p. ex. les DGE), les services RH des agences seront invités au même titre que les services RH des DG aux réunions RRH et la DG HR fournira un soutien adéquat. Les RRH de l'agence seront invités aux réunions de management de la direction Ressources de la DG de tutelle. La mise en œuvre du statut dans l'agence et à la Commission devra être en tout et pour tout semblable. Dans le processus de rédaction des DGE, la DG HR associera de manière adéquate les représentants des agences dans le cadre des réunions RRH afin de prendre en compte leurs besoins en amont et éviter des difficultés dans l'implémentation future des DGE.

2.2 Environnement de travail

En outre, les agences doivent pouvoir offrir à leur personnel un environnement de travail avec des conditions les plus similaires possibles à celles de la Commission.

- **Donner les mêmes accès aux services informatiques qu'aux services de la Commission** Le personnel de l'agence ne peut se contenter d'un accès partiel aux services informatiques existants à la Commission. **Cela présuppose notamment d'intégrer les agences dans le périmètre de sécurité de la Commission, point sur lequel les agences se sont prononcées favorablement.**
- **L'OIB et l'OIL intégreront les agences dans leur politique immobilière globale.**
- **Améliorer l'environnement de travail et anticiper les besoins en termes d'infrastructure. Une similitude de traitement entre l'agence et la DG de tutelle sera établie.**
- **En matière de représentation du personnel, assurer que les fonctionnaires détachés jouissent, mutatis mutandis, des mêmes droits que les fonctionnaires de la Commission.**

3 Organigrammes et personnel d'encadrement

Les agences en tant qu'entités autonomes ont leur propre organigramme mais en vue de renforcer leur proximité avec la Commission, leurs organigrammes devront aussi apparaître dans ceux des DG de tutelle. Pour ce faire, deux options sont envisageables:

- *Les organigrammes*

<p>Option 1: Intégrer l'organigramme d'une agence dans l'organigramme de sa DG pivot. Le principal avantage de cette option est celui de la simplicité et de l'uniformité de traitement de l'ensemble des détachés dans l'intérêt du service. Le sentiment d'appartenance serait également plus fort. A contrario, la problématique du retour des détachés et leur "absorption" par une seule DG de la Commission sera plus importante.</p>	<p>Option 2: Intégrer l'organigramme d'une agence dans l'organigramme des différentes DG de tutelle de l'agence. Le principal avantage est celui de mieux répartir la charge, les responsabilités et la problématique du retour des détachés dans l'intérêt du service sur plusieurs DG. Néanmoins, le système sera plus complexe car éclaté et pourrait s'avérer problématique pour des unités de l'agence qui traiteraient de plusieurs programmes.</p>
--	--

- **En règle générale, les postes d'encadrement seront réservés aux seuls détachés dans l'intérêt du service** (sous réserve d'une éventuelle dérogation au cas par cas et dûment justifiée).
- Pour les autres postes à responsabilité, une plus grande marge de manœuvre sera possible qui sera laissée à la discrétion de la DG de tutelle en fonction de la spécificité du poste en question et de la recommandation de l'agence.
- **Les postes de chefs d'unité/chefs de département en agence doivent être reconnus comme des postes de chefs d'unité de la Commission.** Pour cela, les chefs d'unité sont nommés à la Commission sur une fonction de chef d'unité en détachement puis détachés en agence. La procédure de sélection de ces chefs d'unité (qui seront détachés en agence) doit être identique à celle d'un chef d'unité de la Commission. Toutefois, le Directeur de l'agence est associé comme suit:

En cas de pourvoi par publication, le panel de présélection sera composé du Directeur de l'agence, d'un Directeur de la DG de tutelle et d'un manager extérieur à la DG de tutelle. Lors de l'entretien final, le Directeur-Général de la DG de tutelle invitera le Directeur de l'agence comme observateur. Conformément à la procédure habituelle, l'AIPN est le Directeur-Général de la DG de tutelle après avoir préalablement informé le Commissaire de tutelle, le Secrétaire Général et le Directeur-Général HR. Cependant le Directeur de l'agence est également informé à ce stade et il devra donner son accord avant la formalisation de la nomination (sur une fonction de chef d'unité en détachement) et du détachement (vers l'agence, pour y occuper une fonction de chef d'unité)

En cas de pourvoi par réaffectation dans l'intérêt du service (au sens de l'article 7

du Statut), le Directeur-Général de la DG de tutelle recueille l'accord du Directeur de l'agence préalablement à toute décision de réaffectation (sur une fonction de chef d'unité en détachement) et de détachement (vers l'agence, pour y occuper un fonction de chef d'unité).

Cette proposition facilitera le retour dans les services de la Commission et la reconnaissance de l'expérience acquise en agence. La DG qui a demandé le détachement est par défaut, celle qui réintègre le chef d'unité détaché.

Cette proposition, qui ouvre la possibilité de pourvoir, au sein de la Commission, les postes de chef d'unité en détachement par voie de réaffectation au titre de l'article 7 du Statut a comme corollaire de rendre plus fluide les carrières de l'encadrement intermédiaire en facilitant tant la mobilité entre postes de chef d'unité entre DG de tutelle et agences (dans les deux sens) ainsi qu'entre agences.

- ***Les Directeurs***

Les postes de Directeurs d'agence doivent être considérés comme des postes de Directeurs de la Commission. La position de «Directeur en détachement» pourra être créée et rendra le rôle des Directeurs plus visible dans les organigrammes et plus lisible dans les processus RH (sélection, évaluation, promotion). Ce sera également un signe fort quant à l'importance accordée par les DG de tutelle à l'agence.

Le Directeur sera évalué par le DG de la DG de tutelle principale.

4 Mesures visant à rendre les agences exécutives plus attractives pour les AC / AT

- **Etablir un marché interne du travail commun à toutes les agences.** Cela pourrait être concrétisé, par un espace commun de publication interne des postes dans le système d'information le mieux adapté et des procédures de sélection harmonisées.
- **Harmoniser les grades (en fourchette) des fonctions dans les agences²** avec comme objectif d'aligner ces fourchettes sur celles en vigueur à la Commission. Une telle proposition permettra de favoriser la mobilité du personnel entre les agences.
- **Etablir un système d'évaluation/reclassement commun aux agences** permettant de lever les freins à la mobilité.
- Les modalités d'accès à tous les services centraux (OIB, OIL, PMO, HR, DIGIT...) sera réglée par le biais d'un SLA unique.
- L'accès aux services d'EPSO, du SJ, de la DG BUDG, sera garanti via la DG de tutelle.

² Avec comme limite la disponibilité dans le tableau des effectifs des agences.

5 Mesures de transition

Compte tenu des scénarios initiaux esquissés par le groupe de travail présidé par la DG RTD, il convient d'évaluer le nombre et les catégories de personnel concernées par ces transferts puis d'examiner si des mesures transitoires sont nécessaires et quel serait leur impact sur la structure des agences actuelles. Il convient en outre d'évaluer la nécessité de mesures transitoires à la lumière des propositions ci-dessus.

5.1 Personnel d'encadrement dans les agences exécutives

- **Personnel qui occupait des fonctions à l'agence supérieures à celles qu'il avait à la Commission**

Alors que dans le futur il y aura une équivalence des postes d'encadrement à l'agence et à la Commission, aujourd'hui il existe un certain nombre de personnes qui occupent des fonctions d'encadrement à l'agence mais qui ne faisaient pas partie du personnel d'encadrement de la Commission. Aujourd'hui, n'ayant pas été nommés conformément à la procédure en vigueur à la Commission, elles n'apparaissent pas dans l'organigramme officiel de la Commission (mais elles apparaissent dans l'organigramme officiel de l'agence).

Cette situation ne sera pas affectée par l'entrée en vigueur des nouvelles règles. Les personnes concernées pourront continuer à exercer leurs fonctions d'encadrement à l'agence même si elles ne font pas partie du personnel d'encadrement de la Commission. Toutefois, Sysper2 sera modifié de manière à leur permettre d'exercer pleinement leur rôle de supérieur hiérarchique vis-à-vis de leurs subordonnés à l'agence qui sont des détachés dans l'intérêt du service.

Ces situations, qui feront l'objet d'une analyse ad hoc, sont destinées à disparaître progressivement, au fur et à mesure des nominations qui interviendront selon le nouveau régime (les intéressés actuels ayant bien entendu vocation à être candidats sur les postes qui seront publiés).

- **AT occupant des postes d'encadrement mais qui ne sont pas des détachés dans l'intérêt du service.**

Ce cas de figure est rare et le restera dans le futur. Les individus aujourd'hui dans cette situation, feront l'objet d'une analyse au cas par cas et en fonction de l'intérêt du service. A l'occasion d'exercices de mobilité obligatoire:

- a. Lors de l'exercice de mobilité obligatoire, ils sont réaffectés sur un poste (article 7 du Statut) qui n'est pas un poste d'encadrement.
- b. Lors de l'exercice de mobilité obligatoire, ils sont réaffectés sur un autre poste d'encadrement (article 7 du Statut).
- c. A échéance de leur contrat, ce dernier n'est pas renouvelé.

La solution choisie dépendra des circonstances (et notamment des qualifications des intéressés).

5.2 Transferts des Fonctionnaires en relation avec les transferts d'activité

- **Fonctionnaires dont l'activité est transférée de la Commission vers les agences exécutives**

Les fonctionnaires concernés ne pourront pas continuer à exercer leurs tâches à la Commission puisque celles-ci seront appelées à être transférées à l'agence. Ces personnes seront donc invitées à une mobilité au sein de leur DG, de la Commission ou à un détachement en agence.

En application des principes prônés par l'Union européenne dans le cas de transferts d'entreprises, les fonctionnaires de la Commission dont l'activité est transférée de la Commission vers les agences devront se voir proposer la possibilité de "suivre" leurs tâches à l'agence. Tant les lignes directrices que les règles internes aux agences devront être adaptées pour tenir compte de ce principe supérieur.

Des modalités d'accompagnement de cette mesure seront à prévoir. En amont, une phase d'information au personnel et de dialogue entre la DG de tutelle et l'agence sera mise en place. DG de tutelle et agence se mettront également d'accord sur le périmètre des personnes concernées par le transfert. Un mécanisme d'arbitrage pourra également voir le jour. Enfin des mécanismes de surveillance seront mis en place par la DG HR pour contrôler l'ensemble des mouvements de personnel sur la période.

Les règles internes des agences concernant le recrutement des agents temporaires devront être adaptées afin de permettre ces mesures transitoires.

- **Fonctionnaires détachés dont l'activité est transférée d'une agence à une autre**

Comme pour le cas précédent, en application des principes prônés par l'Union européenne dans le cas de transferts d'entreprises, les fonctionnaires de la Commission dont l'activité est transférée devront se voir proposer la possibilité de "suivre" leurs tâches à l'agence. Les mêmes "checks and balances" seront d'application mutatis mutandis.

En outre, ce principe général ne s'oppose pas à ce que, en fonction des possibilités, le fonctionnaire détaché puisse demander (et obtenir) une mutation au sein de son agence. De même, le fonctionnaire détaché garde la possibilité de demander une réintégration anticipée dans sa DG de tutelle, ceci par rapport aux 6 mois prévus dans l'article 38 du Statut. Dans ce cas la DG de tutelle met en œuvre les mesures d'accompagnement nécessaires.

5.3 Agents Contractuels

- **AC dont l'activité est transférée de la Commission vers les agences exécutives**

Tenant compte du besoin de transfert de connaissance et en application des principes prônés par l'Union européenne dans le cas de transferts d'entreprises, **l'acte par lequel la Commission délègue à l'agence l'exécution du programme prévoira l'obligation pour cette dernière d'offrir un contrat 3bis aux AC** de la Commission dont l'activité est transférée de la Commission vers les agences. Des modalités d'accompagnement de telles mesures seront à prévoir. En amont, une phase d'information au personnel et de dialogue entre la DG de tutelle et l'agence sera mise en place. DG de tutelle et agence se mettront également d'accord sur le périmètre des personnes concernées par le transfert. Un mécanisme d'arbitrage pourra également voir le jour. Enfin des mécanismes de surveillance seront mis en place par la DG HR pour contrôler l'ensemble des mouvements sur la période. Cette option sera systématique (tous les AC se verront offrir un contrat 3bis en agence). L'agence conserve toutefois la possibilité de ne pas conserver l'agent dès lors que sa période de stage de 9 mois ne sera pas concluante.

Ceci sera possible pour les AC à condition que ceux-ci aient un CAST EPSO complet.

- **AC dont l'activité est transférée d'une agence exécutive à une autre**

La proposition ci-dessus est applicable mutatis mutandis en tenant compte des règles régissant la mobilité des AC3bis en matière de stage, de carrière, etc.

Dans ce cas de figure, la priorité sera donnée à la mutation de l'AC (en fonction des possibilités) dans l'agence vers laquelle son activité est transférée. Dans le cas où la solution précédente ne serait pas satisfaisante et dès lors que l'intérêt du service le justifierait, une solution alternative de mutation au sein de la même agence pourrait alors être envisagée.

5.4 Agents Temporaires

- **AT dont l'activité est transférée d'une agence exécutive à une autre**

La proposition formulée pour les AC est applicable mutatis mutandis aux AT 2a. Elle s'inscrit dans le cadre d'un marché du travail inter-agences avec la création de la catégorie AT 2f.