



Textes de Référence U4U

Volume V

Mars 2016

Avec le volume V, U4U poursuit la publication de textes de positionnement de notre organisation à partir d'une réflexion fondée sur notre pratique syndicale, réflexion conduite avec nos adhérents et le personnel.

Le but: consolider un courant syndical citoyen et européen au sein de nos institutions sur des bases politiques claires.

Les textes dont certains datent de l'origine de notre syndicat, témoignent de la continuité de nos positions qui se précisent au fil du temps.

Sommaire

Affaires Européennes

- Graspe

- L'Europe en crise ou crise de l'Europe ?, *Cahier n°25, Juin 2015*

- Les programmes de réformes grecs: "Qui trop embrasse mal étreint", *Cahier n°26, février 2016*

Politiques de Ressources Humaines

- Lettre ouverte au Président de la Commission, Monsieur J.C. Juncker, Violence au travail, *11 décembre 2015*

- Lettre ouverte au Président J.C. Juncker, *11 janvier 2016*

- Faire mieux avec la même chose: utiliser de manière raisonnable les excédents du régime commun d'assurance maladie [RCAM], Consultation du personnel, 4 mars 2016

- Walk the talk: une Commission talentueuse au service d'une Europe talentueuse, *Cahier n°26, février 2016*

- Le SEAE, cinq ans après: cohérence interne et pouvoir d'influence, *Cahier n°26, février 2016*

- Brexit: is my job at risk?

○ *The Link*

- "Les agents contractuels, une génération de talents perdus", *The Link n°46, décembre 2015*

- "Un nouveau départ pour 'New Deal for Europe'", *The Link n°44, septembre 2015*

○ *La Circulaire*

- "La gestion des effectifs à la Commission: entre pessimisme et colère !", *La Circulaire n°53, février 2016*

Représentation du personnel

○ *The Link*

- "Nous ne croyons pas à l'action collective ?", *The Link, n°44, septembre 2015*

- "Les syndicats ne servent à rien !", *The Link n°45, octobre 2015*

Editorial:

L'Europe en crise ou crise de l'Europe ?

L'Europe traverse la crise plus grave de son histoire depuis la période de l'après-guerre. Elle n'est pas seulement économique, mais aussi sociale, politique et morale. Où est l'Europe des idéaux et des valeurs humaines qui a mobilisé des générations de citoyens et qui nous a transmis un message d'espoir et de confiance ?

L'heure n'est guère à l'optimisme. Le continent européen est malade. Le PIB par habitant reste inférieur à son niveau de 2007. Le niveau d'investissement productif a chuté de plus de 20 % par rapport à la situation d'avant-crise. Malgré les timides signes de reprise, le chômage reste très élevé en Europe, atteignant 27 % en Grèce et 23 % en Espagne, dont plus de la moitié sont des jeunes. Les classes moyennes ont été frappées par la pauvreté à cause de la baisse des salaires réels imposée par la Troika.

La zone euro apparaît plus que jamais en voie de désintégration. Au lieu de combler les écarts de développement entre les Etats, elle a produit une divergence croissante alimentée par des transferts de ressources des pays pauvres vers les riches. Il n'y a pas eu de réponse solidaire à la crise, et les attermoissements de l'Union européenne (UE) n'ont fait qu'aggraver celle-ci. L'Europe a réagi tardivement pour mettre en place des instruments de gestion de la crise. Le but de l'euro n'est-il pas de créer une Europe plus unie ?

Malgré les sauvetages successifs, la Grèce est aujourd'hui incapable de faire face à sa dette et de collecter les impôts et en même temps elle doit répondre aux besoins urgents d'une partie de la population vivant dans des conditions précaires.

Depuis 2009, l'économie grecque a perdu 88 milliards de son produit intérieur brut soit une diminution de plus d'un quart. Alors que l'Europe et le FMI s'obstinent à mener un bras de fer avec le gouvernement de gauche radicale Syriza, on finit par oublier que la crise grecque est d'abord humaine. On ne parle pas assez de la grave crise humanitaire que traverse le pays où une partie de la population ne parvient pas à se nourrir. En mars, la Commission européenne a débloqué une aide d'urgence de 2 milliards pour des raisons humanitaires mais s'est interdit de préciser que ces fonds devaient être dépensés pour la « croissance et la cohésion sociale » (!). Cette somme est minuscule par rapport aux prêts concédés à la Grèce pour payer ses créanciers.

Les crédateurs veulent pousser la Grèce vers une situation de cessation de paiements. Il est aujourd'hui évident que l'austérité a mis en faillite l'économie grecque qui de ce fait se retrouve confrontée à une grave crise de « liquidité ». Des économistes sérieux, non suspects de sympathie « gauchiste » comme Charles Wyplosz ou Paul de Grauwe avouent que la Grèce a été punie sévèrement en lui imposant des surplus primaires élevés difficilement acceptables en pleine récession. Certes, la Grèce a besoin de réformes pour sa survie économique. Toutefois, il faut s'accorder sur la signification de ces réformes dont certaines sont nécessaires en particulier dans le domaine fiscal pour mettre fin à une situation insoutenable d'évasion fiscale. D'autres réformes concernant le marché du travail, par exemple, viseraient à baisser les salaires réels pour faciliter les ajustements structurels ou encore les privatisations qui deviendraient difficiles à assumer par un Etat exsangue disposant de peu d'actifs publics.

Nous sommes à un point de non-retour. Si l'Union monétaire est réversible, la spéculation repartira. Si la Grèce faisait partie d'un véritable système fédéral, elle pourrait bénéficier de garanties du système fédéral. Si le Texas ou la Californie se déclarait en faillite, il n'y aurait aucun effet domino, c'est-à-dire que la crise de la dette se transformerait en crise bancaire. Si cela s'avérait impossible pour la Grèce de faire face à ses dettes, elle n'aurait pas d'autre possibilité que de sortir de l'Union monétaire. Car elle ne pourrait pas permettre que son système bancaire soit insolvable en entraînant davantage de chômage et d'instabilité politique. Le fonds de la question est de savoir si la BCE est disposée à soutenir le système bancaire grec en cas de défaut de l'Etat grec sur la dette publique.

Crise de citoyenneté

L'autre crise est la crise de la citoyenneté européenne, sans doute plus grave que celle de la zone euro, car elle mine les fondements de la démocratie européenne. La désaffection vis-à-vis des institutions européennes a atteint des sommets. Le Parlement européen s'est vu octroyer au fil des traités, des pouvoirs accrus pour faire face au « déficit démocratique » de la construction européenne. En revanche, les taux de participation aux élections européennes n'ont jamais été aussi bas. Dans le pays qui a le plus bénéficié des aides européennes, la Pologne, un conservateur anti-européen a été élu. Au Royaume Uni, le Premier ministre Cameron a été réélu sur la base d'un programme qui prévoit un référendum sur la sortie de l'UE. Les populismes de tout bord font florès sur les thèmes de l'euro, de l'immigration et du protectionnisme. Dans le Sud de l'Europe, s'organisent des mouvements de réaction aux politiques d'austérité, en Grèce avec Syriza et en Espagne avec Podemos.

Depuis la crise, on assiste à un échec du projet de solidarité européenne. L'Union est guidée aujourd'hui par des intérêts purement économiques, qui se réduisent souvent à un terrain d'affrontement entre les pays créanciers et les pays débiteurs. Le projet d'intégration politique est passé au second plan, renvoyé aux calendes grecques. « Il faut unir non pas des Etats, mais des citoyens », disait Jean Monnet. Aujourd'hui, cet idéal semble trahi par la suprématie des égoïsmes nationaux.

Un New Deal pour l'Europe

Depuis 2010, l'UE et ses Etats membres ont entrepris des politiques économiques qui n'ont fait qu'aggraver la crise plus sévère qu'ailleurs et sa propre cohésion interne. Si l'économie européenne avait été gérée selon les préceptes de la « bonne économie », nous aurions, disent les experts un surplus de produit intérieur brut d'environ 17 % à l'échelle européenne. En revanche, il s'est produit au cours de ces dernières une terrible dévastation des biens publics sacrifiés sur l'autel de la grande finance au nom de la stabilité macroéconomique ! Même si elle a mis en place des instruments de gestion de crise, son système de gouvernance économique doit être largement réformé dans le sens d'un renforcement des institutions européennes. Mais ces réformes, sans lesquelles la zone euro reste vulnérable à d'autres crises, doit s'accompagner d'une véritable stratégie de croissance et d'emplois car la politique monétaire, aussi vigoureuse soit-elle, ne saurait suffire à assurer un développement économique sur des bases durables.

Le Plan Juncker, avec la constitution d'un fonds de garantie géré par la Banque Européenne d'Investissement (BEI) est un pas important allant dans cette direction. Etant donné que les intérêts restent voisins de zéro, il convient de réaliser des investissements publics structurants – soutenus par la BEI et autres institutions financières internationales – qui puissent créer des emplois à court terme et engendrer des retours élevés sur le long terme.

Lancée en 2014, l'initiative citoyenne pour un plan spécial pour le développement durable et l'emploi va dans ce sens. Elle réclamait un programme d'investissements publics pour la production et le financement de biens publics européens, notamment en matière d'énergie renouvelables, recherche et innovation, réseaux d'infrastructure, agriculture écologique, protection de l'environnement et patrimoine culturel ; un Fonds de Solidarité Européen pour financer des emplois pour les jeunes ; l'augmentation des ressources propres du budget européen à travers une taxe sur les transactions financières et la taxe sur les émissions de carbone. Un plan ambitieux, certes, mais réaliste, qui s'est heurté au mur de l'indifférence des Etats.

Récemment, le philosophe allemand Jürgen Habermas a démontré que les déficiences de l'Union monétaire étaient dues au manque de régulation politique au niveau européen. La méthode inter-gouvernementale a montré ses limites car elle est fondamentalement inefficace et non démocratique, donc sans légitimité. Cette tension entre les impératifs économiques et financiers de résoudre la crise et l'absence d'un pouvoir politique européen démocratiquement élu conduit à la fragmentation politique de l'Europe. Il est plus que jamais nécessaire d'inventer des procédures de transfert de la souveraineté au niveau supranational sans affaiblir des procédures démocratiques nationales. C'est au niveau de la zone euro qu'il faut faire preuve d'imagination pour formaliser des institutions capables de coordonner les politiques économiques pertinentes qui puissent répondre aux besoins et aux aspirations des citoyens. Bref, notre modèle européen doit être profondément remanié pour mettre l'Europe sur la voie d'une croissance soutenable et largement inclusive.

Les programmes de réforme grecs: "Qui trop embrasse mal étreint"

Ce billet commente une dimension particulière des deuxième et troisième programmes de réformes structurelles imposés à la Grèce respectivement en 2012 et 2015: la multiplicité des réformes souscrites et la complexité des programmes qui en résulte. Il laisse donc de côté la question très largement débattue par ailleurs de la cohérence d'ensemble du programme, notamment son cadrage macroéconomique et le traitement de la dette. Il s'appuie sur les leçons qui ont été tirées de la mise en œuvre des vastes programmes d'ajustement structurel mis en œuvre à compter des années 80 en Asie, en Amérique Latine et en Afrique¹. Une de ces leçons, probablement la plus importante, est qu'il est inutile, sinon contreproductif, de s'attaquer simultanément à une multitude de déficiences supposées. Il est préférable d'entreprendre un nombre limité de réformes identifiées comme essentielles pour relancer rapidement la croissance et de progresser ensuite pas à pas dans le processus de réforme.

Les réformes liées au deuxième programme d'aide dont l'échec a conduit à l'élection de Tsipras, puis au *non* massif exprimé lors du référendum, étaient regroupées sous pas moins de 21 têtes de chapitre. Au risque d'ennuyer, il n'est pas inutile de les lister pour montrer l'absurdité de la démarche. La liste inclut *la privatisation, réforme de la politique fiscale, réformes de l'administration fiscale, une stratégie anti-corruption, une réforme de la gestion des finances publiques, Rendre l'administration publique plus efficiente et efficace, Modernisation du système de santé, Améliorer le système d'éducation, Recherche, développement et innovation, Stabilisation du système financier, Réformes du marché du travail, Filets de sécurité sociale, Promotion d'un environnement efficient et concurrentiel pour les entreprises, le commerce de détail, Progressions réglementées et qualifications professionnelles, Réforme du système judiciaire, Politique de l'énergie, Communications électroniques, Transport, Agriculture et développement rural.*

L'absence de priorisation – tout au moins de priorisation selon des critères signifiants pour une reprise de l'économie grecque – se traduit aussi par le fait que le Conseil des Chefs d'Etat et des premiers ministres de la zone euro a aussi considéré comme indispensable de discuter de la distribution du lait, des boulangeries et du droit de propriété des pharmacies (voir les conclusions du 13 juillet du Conseil Européen). Ceci ne laissait présager rien de bon pour le détail du contenu du troisième programme d'aide. Et de fait, le troisième programme balaie tout aussi large.

¹ Voir notamment: The World Bank, 2005, Economic growth in the nineties: learning from a decade of reforms

En réalité, au-delà de l'augmentation de la fiscalité, de la réduction des dépenses et de l'accélération du programme de privatisations reflétant le point d'équilibre atteint dans les négociations financières entre les autorités grecques et les autres membres de la zone euro, le programme inclut sous couvert d'une politique de l'offre une partie programmatique largement liée au parachèvement du marché intérieur et qui vise à accélérer l'ouverture de l'économie grecque à la concurrence d'entreprises européennes dans des secteurs comme la distribution, le droit d'établissement de professions libérales, l'énergie ou les transports. Il ne procède pas d'une véritable analyse de ce qui ferait sens hic et nunc pour relancer rapidement la croissance et l'emploi ce qui aurait permis d'engager un processus de réformes "étape par étape" dans un contexte porteur.

Les raisons pour lesquelles des programmes trop vastes sont inopérants sont connues. Elles sont pour l'essentiel au nombre de trois: économie politique, capacités administratives, méthode.

La première raison est liée à la faisabilité politique: les réformes structurelles ont en général un coût immédiat en termes de revenus et/ou d'emplois pour ceux immédiatement concernés tandis que les bénéfices sont diffus (baisse des prix) ou tardent à venir (création d'emplois dans d'autres entreprises) surtout en période de récession. S'attaquer simultanément à toutes les soi-disant rentes – du boulanger aux fonctionnaires en passant par les professions libérales, les pharmaciens, les petites et moyennes entreprises de transport, les salariés, etc. – comme l'ont exigé avec élan de nombreux politiques et éditorialistes européens sans être pour autant redevables aux électeurs grecs, c'est susciter un large front anti-réformes. Aucun homme politique européen ne songerait d'ailleurs à une telle stratégie pour son propre pays car il la saurait condamnée à l'échec au moment même de sa formulation. Dans les périodes de grande transformation, la mise au chômage d'un salarié ou la faillite d'un petit commerçant ou d'un agriculteur et leur déqualification ont un coût immédiat et très souvent irréversible qui doit être évalué et pris en considération socialement et politiquement.

La deuxième raison est liée à la capacité administrative. La mise en œuvre de réformes a un coût administratif et prend du temps, même avec une assistance technique européenne: formation, changement de pratique et nécessité de motiver les fonctionnaires... Les capacités en la matière sont limitées et encore diminuées par les restrictions budgétaires.

La troisième raison est de méthode. D'une part en augmentant le nombre de réformes, on augmente les risques d'incohérence. D'autre part, on sait que les conséquences et l'efficacité d'une réforme dépendent très largement du contexte dans lequel elle est appliquée. Ce qui a marché dans un pays à un moment donné, ne marchera pas nécessairement dans un autre pays ou à un autre moment. Il est donc essentiel de procéder pas à pas et d'évaluer les conséquences économiques et sociales des réformes à chaque étape pour, si nécessaire corriger le tir. Multiplier les fronts de réformes réduit la lisibilité du processus et brouille toute tentative d'évaluation des réformes prises une à une. Ainsi, l'évaluation par les services de la Commission de l'impact social associée au troisième programme ne fournit aucune indication chiffrée sur le nombre de personnes qui ont été ou vont être amenées directement concernées par chacune des multiples réformes structurelles requises; cette évaluation se

contente de se satisfaire de l'espoir que "les réformes, lorsque mises en œuvre avec succès (?), peuvent se traduire par des opportunités pour des jobs et l'investissement, et par des prix plus bas...²". Rappelons cependant qu'entre 2008 et 2014 le revenu brut des ménages a diminué de près d'un tiers, que la part de la population souffrant de privation matérielle sévère est passée de 13 à 22% de la population totale et celle habitant dans un ménage à faible intensité de travail de 8 à 17%.

Multiplier les prescriptions de réformes à accomplir a toutefois une conséquence positive pour les "experts" qui sont redevables de la formulation du programme. L'efficacité du programme devient fondamentalement non-falsifiable. Il est en effet toujours possible de d'argumenter sans preuve véritable que la réforme qui n'a pas été menée à terme ou a été mal menée est responsable de l'échec. C'est d'ailleurs bien le type de discours que l'on entend régulièrement dans la bouche des politiques et des "experts" (et qui en Europe n'était pas devenu un expert de l'économie grecque durant le premier semestre 2015?). La responsabilité de l'échec des programmes grecs serait ainsi exclusivement à chercher dans les insuffisances de mise en œuvre par les autorités et non dans la conception du programme. Faisant l'impasse sur une identification précise des deux ou trois principales raisons de l'écroulement de l'économie grecque, les responsables de la formulation du programme ressemblent ainsi à ce chasseur myope qui choisit de tirer une poignée de petits plombs plutôt que de tenter une ou deux balles décisives de gros calibre. Le résultat est incertain, peu probant et n'affecte que les plus vulnérables.

Un directeur du FMI a décliné en 2011 sur son blog les quatre principales raisons qui ont assuré le succès du programme de redressement islandais. Pour chacune de ces raisons, exactement le contraire a été fait en Grèce. Premièrement, en Islande, il a été très largement possible d'éviter que les pertes des banques (qui dans le cas de la Grèce n'étaient souvent pas grecques) ne soient supportées par les contribuables. Deuxièmement, l'ajustement budgétaire a été retardé et on a laissé jouer les stabilisateurs automatiques de l'activité économique, notamment en ne coupant pas dans les transferts sociaux. Troisièmement, n'a été inclus dans le programme du FMI que ce qui était immédiatement nécessaire à la reprise, c'est-à-dire pour l'Islande la consolidation du système financier, en repoussant à une période plus propice les autres réformes que le FMI jugeait nécessaires. Quatrièmement, l'appartenance de la Grèce à la zone euro ne permettait pas une dévaluation externe du taux de change.

Le cas grec diffère certes à plusieurs égards du cas islandais. Mais il est certainement possible et ne serait probablement pas inutile que les prochaines négociations qui devront porter en 2016 sur une nouvelle réduction de la dette publique grecque s'inspirent un tant soit peu des trois premiers de ces principes. Si le FMI reste partie prenante, ceci devrait être facile au moins pour cette institution: le directeur responsable de la Grèce au FMI, Paul Thomsen, n'est autre que le blogueur qui a si bien commenté le programme islandais.

² (Commission Staff Working Document, 2015, Assessment of the social impact of the stability program for Greece, P.15, traduit de l'anglais et (?) par l'auteur)

Tribune libre: Les agents contractuels, une génération de talents perdus

L'identité européenne passe aussi par sa politique de l'emploi et on constate que ceci est devenu au fil du temps de plus en plus précaire, en se transformant dans un véritable drame pour la société contemporaine.

La précarité de l'emploi a abouti à une vie instable et temporaire et ma génération en particulier est privée de droits fondamentaux tels que planifier son avenir, fonder une famille, avoir la stabilité économique ainsi que se tourner vers l'avenir avec sérénité. Bien entendu, il ne s'agit pas d'une question simple car elle est principalement le résultat des changements économiques structurels au sein de l'époque postfordiste du processus de production qui est à présent dans l'impasse.

Mais nous devons d'abord demander ce que génère précisément la précarité? La peur, la confusion, l'instabilité, la difficulté de construire non seulement l'avenir mais aussi une identité précise. Elle sape les avantages de batailles séculaires pour la liberté afin d'assurer l'émancipation de la personne dans plusieurs niveaux de celui socio-culturel à celui intellectuel et humain.

Nous travaillons pour une Europe plus forte, ambitieuse et à l'avant-garde mais pour finir cette Europe est devenue otage des règles de plus en plus véritable entraves à la libre circulation du marché du travail au sein des institutions européennes. Quand on parle de la force de travail qu'emmène ce projet à vivre et à s'épanouir le jour le jour on peut remarquer des différences accrues entre le personnel.

Depuis 10 ans, il y a des compétences et savoir-faire que cette institution a volontairement perdu. Face à une Europe en crise déjà depuis 8 ans maintenant des milliers d'agents contractuels ont été mis à la porte. Evidemment, ils auraient pu passer un concours EPSO mais ceci teste des compétences qui n'ont aucune relation avec les tâches à accomplir au sein de la Commission qui quand même sont accomplies pendant au moins de trois ans. Or, à la place d'essayer d'assimiler ces forces, plus que 6500 déjà !!!, la Commission pense à récupérer les talents de managers, sûrement nécessaires, mais ne s'interroge pas s'ils il y a des possibilités à intégrer, ces agents qui aiment, comme les fonctionnaires, leur travail au quotidien (malgré le fait qu'ils gagnent beaucoup moins). Or, la question du travail, est une question délicate qui parcourt les siècles divisant et opposant les forces politiques.

Néanmoins, dans une Europe en crise, des Etats Membres, ont compris qu'il fallait quand même faire un effort pour intégrer les forces existants dans leur institutions: en France, en Grande Bretagne, en Italie les gouvernements ont compris que la reprise économique de leur Pays se passait aussi par le bien-être de leur citoyens. Et que ceci était beaucoup plus important de celui dicté par des règles administratives. Des milliers de travailleurs ont vu titulariser leur position (Tout récemment voir la titularisation de 60.000 instituteurs au en Italie).

Moi, en qualité d'agent contractuel en service, je voudrais demander à ceux qui administrent notre institution, pour laquelle je travaille depuis plus que 5 ans, et pour laquelle j'ai la plus haute estime et confiance, quel est votre idée d'avenir. Quelle est l'Europe que vous voulez? Quel est le modèle social que vous voulez poursuivre et réaliser? Moi, tout simplement et avec humilité, je pense que la Commission devrait lancer un débat fructueux pour ces 6500 agents qu'au quotidien travaille avec amour, passion, diligence et compétence. Je ne pense pas qu'il faudrait faire une révolution, bien au contraire, il faudrait avoir un projet qui permettra d'intégrer ces forces existantes dont je suis sûre et certaine, cette institution aura besoin dans un futur proche. Ce de notre futur qu'on parle, de notre Europe, de notre continent, de nos enfants, des nouvelles générations. Je m'interroge sur ma condition et sur celle de mes collègues qui comme moi ont un seul désir: continuer à travailler pour la Commission et servir les valeurs universel de paix, bien-être et stabilité socio-économique. La Commission devrait être l'exemple, l'excellence à suivre pour tous les états membres aussi en matière d'emploi, surtout maintenant en temps d'incertitudes profondes soit sociales soit financières. Dans un monde en désordre, dans un monde où ils veulent nous faire croire que la guerre est la solution et la religion est le problème, il vaudrait mieux repenser ce qu'aujourd'hui vaut la vie d'un homme avec ses droits et devoirs fondamentaux.

Un philosophe anglais disait en 1600 que le travail était la *clavis aureas* de la vie d'une personne. Je n'aurai jamais pensé que 400 ans plus tard, ces mots pouvaient encore plus que jamais être d'actualité. Repenser le concept du travail, repenser le paradigme de production et organisation de la société c'est une autre manière de donner confiance aux citoyens et leur assurer que siècles de batailles ont permis d'évoluer vers un monde meilleur où il a encore la possibilité de relever que le rêve d'un homme reste tel, le rêve de tous devient réalité. Je vous demande de considérer que ceux agents dont vous parlé abstraitement ne sont pas des numéros mais ils sont des personnes, des femmes, des hommes, en un seul mot de citoyens et travailleurs que vous demandent, avec un geste administratif de leur continuer à faire confiance dans les postes que couvrent déjà depuis longtemps. Le Président américain Lincoln avait aussi compris que dans son Pays il y avait des forces qui étaient plus rentables libres qu'enfermés. L'histoire sans aucun doute lui a donné raison. Mais pour passer à l'histoire, il faut oser, imaginer l'avenir et le dessiner, le jour le jour pour la collectivité. A vous de décider, comment voulez que la grande histoire se souviendra de vous et de votre administration. A présent, hic et nunc, on constate avec tristesse que notre génération d'agents contractuels est une génération de talents et ressources perdues.

Tribune libre: Un nouveau départ pour 'New Deal for Europe'

En 2014, U4U a décidé dans un contexte de diminution du budget de l'Union pour 2014 / 2020, de soutenir l'initiative citoyenne 'New Deal for Europe' qui appelait à un plan d'investissement extraordinaire, financé par des ressources propres, pour relancer l'activité sur base d'investissements durables, afin de remédier à la désespérance des Européens, notamment jeunes, confrontés au chômage ou à la précarité.

Notre prise de position reflétait notre politique de soutien de la construction européenne sans laquelle la Fonction publique ne peut que s'affaiblir. Ce projet renforçait également les institutions européennes, notamment la Commission et le Parlement européen.

Cette initiative participait du plus large mouvement d'idées qui a conduit au 'Plan Juncker', un plan bien moins ambitieux cependant, puisque son financement paraît tout à fait insuffisant pour attirer les fonds privés. La preuve en est que ce Plan tarde d'ailleurs à être mis en place et donc à produire des effets. L'investissement privé ne peut pas en effet être mobilisé sur la simple base d'une épargne suffisante, ou encore d'un "argent facile", favorisé par des taux d'intérêt en baisse constante, ou par des besoins sociaux non satisfaits. Il a besoin de perspectives de rentabilité qui dans le contexte actuel ne peuvent être garanties que par des subventions publiques s'ajoutant aux investissements privés. La Commission est parfaitement au courant de cette approche qui a fondé son action pour préparer l'élargissement.

C'est pourquoi le Comité européen New Deal for Europe a décidé de s'adresser au Parlement Européen en lui demandant de saisir l'occasion de la révision du Cadre financier pluriannuel, pour enfin définir un budget sérieux de relance des investissements. En effet, l'on observe que la politique de *Quantitative Easing* de la BCE, quoique nécessaire et bienvenue, ne suffit pas à elle seule à provoquer une relance et malgré la baisse de l'euro et du prix des matières premières, notamment celles liées à l'approvisionnement énergétique.

Il faut donc accompagner cette politique par un plan de relance par l'investissement, combinant des subventions publiques, garantissant réellement la rentabilité des investissements, et des fonds privés, afin que l'Europe puisse se doter des outils nécessaires à la restauration de sa compétitivité.

Comment penser que l'UE, confrontée à la crise des migrants, puisse y donner une réponse digne sans une économie qui permette d'intégrer les nouveaux arrivants ? La relance de l'activité devient absolument cruciale pour préparer un avenir décent à l'ensemble des européens. Cette relance, les faits l'ont prouvé, ne peut être impulsée dans le seul cadre national. Il faut une action au niveau de l'UE pour revigorer le marché unique. Il faut que les Etats membres permettent enfin à la Commission et au Parlement européen de jouer leur rôle.

Petition to the European Parliament 04/09/2015

**LETTER TO THE MEPs WHO HAVE SUPPORTED THE CITIZEN'S INITIATIVE
“NEW DEAL FOR EUROPE”**

Dear members of the European Parliament who have supported the ECI “New Deal for Europe”,

As you know, last July the European lawmaker has adopted the regulation establishing the European Fund for Strategic Investments (EFSI), known as “Juncker Plan”, which should allow to promote a 315 billion private and public investment plan over three years for financing strategic projects across the EU.

The European Committee ND4E which has promoted, with your support, that of National Committees ND4E, numerous personalities, and civil society, trade-union, political, Europeanist and federalist organisations salute this result, which represents a significant step forward towards the relaunch of investments and job creation within the EU.

The European Committee ND4E and several personalities and organisations who have supported the ECI (some of them not having confirmed their commitment yet), are pleased about the improvements made by the EP to the EFSI governance with regard to the initial proposal of the European Commission. We note, however, that the adopted regulation does not include a revision clause allowing the European lawmaker to re-examine the amount of financial resources of the EFSI in case they would be lesser than expected. Moreover, as you know, the European Council has decided to transfer only to Greece a more important sum of money to stimulate job creation.

Taking all this into consideration, the European Committee ND4E, on behalf of its supporters and partners, has decided to send a petition to the EP (please see the annex) asking to draw up a proposal for a revision of the multiannual financial framework of the EU, in order to endow the EFSI with additional own resources coming from the European budget. Such resources could come from a Financial Transaction Tax and/or a tax on polluting emissions and/or the emission by the European institutions of Euro project-bonds. This revision proposal should be submitted to European Assises expected for 2016 on the occasion of the mid-term review of the multiannual financial framework.

The European Committee ND4E, on behalf of its supporters and partners, wishes that the MEPs who have supported the ECI “New Deal for Europe” endorse the petition addressed to the EP (herebelow), as far as it corresponds to a constant claim of the EP for granting new own resources to the European budget (see, among others, the Lamassoure Report voted by the EP in 2007). We note, on the other hand, that granting new own resources to the European budget would be coherent with the recently formulated proposals regarding the strengthening of the economic governance of the Eurozone and the creation of an autonomous budget of the Eurozone.

We thank you in advance for informing us about your personal stance.

The European Committee “New Deal for Europe”

Lettre ouverte au Président de la Commission, Monsieur J.-C. Juncker

Violence au travail

Monsieur le Président,

Un collègue vient de mettre fin à ses jours sur son lieu de travail. Même si un suicide ne peut nécessairement trouver sa seule explication dans des problèmes professionnels, un environnement de travail déstabilisant peut contribuer à la fragilisation des individus et à accroître leur détresse.

Nous vous demandons de bien vouloir faire diligenter une enquête indépendante pour déterminer la part de raisons professionnelles qui ont pu pousser notre estimé collègue à cet acte de désespoir. A cette occasion, il faudra également faire la lumière sur les cas de "burn out" et les situations de dépression au sein de la Commission et des services qui dépendent d'elle (agences exécutives, SEAE...)

Il semble d'ores et déjà clair, selon les témoignages de personnes connaissant notre collègue, que celui-ci subissait une forte pression dans son travail quotidien et qu'il venait de faire l'objet de mesures de rétrogradation dans ses fonctions, pour des raisons discutables, de surcroît gérées de manière contestable. Il serait extrêmement dommageable pour la réputation de l'institution et pour le moral de la fonction publique européenne que toute la clarté ne soit pas faite sur ces cas.

Cet épisode tragique s'insère dans un climat général qui n'est pas bon du tout. Les institutions européennes semblent avoir des difficultés à établir un environnement de travail sain dans lequel les employés sont respectés, les affectations et les conditions de travail négociées, les décisions expliquées et enfin où le harcèlement sous toutes ses formes est réellement banni. Il y a en ce moment même, dans les services de la Commission, d'autres situations où des collègues apprennent brutalement leur mise au placard, sont mutés d'office, sans explication, sans recours, sans mesures d'accompagnement, sans aucune considération pour leurs états de service.

La situation à l'EPO/OEB, qui n'est pas une institution européenne mais dont l'UE siège à son Conseil, est tristement exemplaire de ces problèmes. La Commission ne peut la laisser sans solutions et devrait s'impliquer dans la recherche active d'une politique du personnel digne à l'EPO/OEB.

Au-delà de la compassion, nous devons comprendre les raisons qui ont amené notre collègue à cet acte tragique. Nous devons prendre des mesures pour éviter ces situations. Traitons les collègues concernés par les restructurations dans le respect et la dignité, désamorçons les

tensions en toute transparence et dans le respect de notre statut, notamment des principes de non-discrimination et d'égalité de traitement.

S'il est légitime que la Commission procède à des réorganisations pour mieux remplir ses missions, l'arbitraire doit en être banni, ainsi que la violence au travail. Si elle fait "mieux avec la même chose", il convient de réfléchir comment, non sur base de décisions autoritaires, mais sur base d'analyses partagées.

Voici quelques pistes que nous soutenons pour améliorer les relations sur le lieu de travail:

- Informer et consulter le plus en amont possible l'ensemble du personnel affecté par une restructuration;
- Pour les décisions prises sur le plan personnel, consulter d'abord les personnes sur leurs souhaits, puis, une fois la décision, l'expliquer dans un entretien individuel (à l'invitation de la hiérarchie, au-delà de la demande possible du fonctionnaire);
- Lorsque ces collègues ont exercé des positions d'encadrement (CDU ou CDUA), leur faire des propositions afin qu'ils puissent se réinsérer avec dignité et s'investir dans des fonctions en rapport avec leur savoir-faire (conseiller, senior-expert...);
- Définir des tâches pour les seniors, en soutien des nouvelles priorités de la Commission (en particulier pour les collègues ayant exercé des tâches d'encadrement comme CDU ou CDUA pendant plus de 5 ans, ou ayant plus de 20 ans de service);
- Proposer des possibilités de dégageement pour ceux qui sont près de la retraite, sur base du volontariat, ou de mobilité motivante pour ceux dont les compétences restent utiles.

Monsieur le Président,

Dans le contexte de la réduction des effectifs, notre institution a besoin de tous ses employés, qui doivent pouvoir contribuer à ses objectifs, à la place qui est la leur, dans un environnement de travail positif, motivant, et dans la dignité de tous.

Dans le contexte de l'allongement de la durée du travail (tant voulu par le Conseil lors de la dernière réforme), les seniors doivent pouvoir trouver des responsabilités et des fonctions en rapport avec leurs compétences. La discrimination sur l'âge est d'autant plus intolérable que l'institution prolonge la vie active et rends plus difficile les départs anticipés.

La situation qui s'est produite à Grow doit nous faire réfléchir sur l'absence de moyens pour la prévention des risques psycho sociaux. Il n'est pas aisé de savoir à qui s'adresser dans l'institution ni de qui cette politique de prévention relève, et l'encadrement manque d'outils pour détecter les situations à risques. Elle doit aussi nous interpeller dans le contexte du projet de décision relative au middle management, qui devrait rentrer en vigueur, à marche forcée le 1^{er} janvier 2016, sans que soit garanties les mesures d'accompagnement et les structures nécessaires.

Notre syndicat a en effet déjà alerté les services de la Commission sur la nécessité d'une mise en œuvre expérimentale et progressive de cette décision comme il a mis en garde la Commission sur l'absence de ressources et de structures pourtant nécessaires à sa mise en œuvre.

C'est pourquoi U4U vous demande par conséquent de sursoir à l'adoption et à la mise en œuvre de cette décision, lancée de manière précipitée et sans analyse d'impact, ou à tout le moins prendre le temps d'une réflexion plus approfondie sur ce sujet. Nous demandons aussi la suppression de la mobilité obligatoire pour les collègues chef d'unité présents dans une DG depuis plus de 7 ans et préconisons la mise en place d'une période de transition pour l'ensemble de ces mesures. U4U considère que ces propositions doivent être prises au sérieux afin d'éviter de contribuer, par une mesure supplémentaire, à l'atmosphère en constante dégradation au sein de notre institution.

Enfin, le dialogue social que nous souhaitons est un processus qui doit permettre aux partenaires sociaux de contribuer de manière significative à la définition des politiques et des pratiques sociales, ce qui n'est pas encore vraiment le cas dans les faits. L'enquête indépendante que nous vous réclamons doit permettre de mettre en lumière ce qu'il faut réformer de manière urgente.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sentiments les meilleurs,

Georges Vlandas, Président U4U

Lettre ouverte au Président J.C. Juncker

11.01.16

Monsieur le Président,

Nous avons pris connaissance avec inquiétude de la récente Communication de la Commission annonçant une réduction additionnelle de postes pour 2016, aggravant la réduction déjà contenue dans la réforme de 2014. Nous avons également lu la déclaration de la V.P. K. Georgieva dans le journal The Times, qui critique notre institution, préconise des mesures qui affaiblissent notre fonction publique, sans que ces mesures aient fait l'objet d'une décision de la Commission, a fortiori d'un dialogue social. C'est la troisième fois, en à peine un an, sous votre présidence, que certains des plus hauts membres du Collège tiennent dans les médias des propos qui inquiètent.

Dans les deux cas, les explications fournies après coup au personnel, de manière non officielle, ne sont guère convaincantes. Dans le premier cas, il s'agit d'une réduction en 2016 des effectifs, pour compenser la sous-évaluation budgétaire de l'ajustement des salaires de 2015 en application de la méthode. Cette réduction subite des effectifs serait due à une «erreur» d'estimation commise par les services de la DG BUDG et de la DG HR. L'impression générale parmi le personnel est que la Commission juge illégitimes les adaptations salariales et qu'elle cherche à les faire payer par une réduction des effectifs. Rappelons que les salaires ont été gelés pendant quatre ans. Nous nous étonnons que suite à cette découverte tardive, les DG BUDG et HR soient désignées comme responsables de cette situation alors même que cette procédure, parfaitement rôdée, est sous la responsabilité politique de la V.P. K. Georgieva. Cette réduction supplémentaire va aggraver les conditions de travail du personnel, affecter les possibilités de mobilité et rendre plus difficile l'accomplissement des missions de l'institution, déjà atteinte par les réductions annuelles de personnel, les coupes budgétaires et les nombreuses réorganisations. Dans un nombre important d'unités, la capacité du personnel en place à réaliser ses objectifs est déjà dépassée.

Dans le second cas, l'explication fournie est que le journaliste du Times aurait mal interprété les propos de notre V.P. On ne peut qu'être surpris que ni la V.P., ni son cabinet, ni les services du porte-parole, ni ceux en charge de la communication ne semblent avoir pris la peine de relire l'article avant publication, pour s'assurer que les propos tenus ont été fidèlement transcrits. En effet, cet article fait des amalgames et met en cause les responsables politiques nationaux et communautaires en charge de la gestion des fonds communautaires. Il avance des contrevérités flagrantes, par exemple sur les pensions, ou sur une seconde augmentation des salaires. A nos yeux, la Commission doit exiger un droit de rectification et une réponse dans The Times et dans tous les médias ayant repris tout ou partie de cet article.

Dans les explications fournies a posteriori, la simple évocation de la gestion du personnel dans le contexte du futur referendum britannique interpelle, sauf à constater que la référence à un éventuel Brexit paraît être un alibi justifiant tous les abandons du projet européen, y compris, semble-t-il, la non révision à mi-parcours à la hausse du budget européen. L'article du Times présente la réduction des postes, la diminution des pensions et la précarisation du personnel de la Commission comme un processus nécessaire et vertueux. C'est précisément la vision des états membres les plus hostiles à la fonction publique européenne et à l'approfondissement du projet européen. Ceci est en contradiction, à notre avis, avec vos propres orientations politiques: "Un nouvel élan pour l'Europe: mon programme pour l'emploi, la croissance, l'équité et le changement démocratique". Si l'Union européenne risque d'être rejetée par ses citoyens, c'est en raison de son inaction sur les sujets qui inquiètent.

Enfin, une fois de plus, nous ne comprenons pas pourquoi certains responsables de haut niveau de la Commission prennent systématiquement pour exemple, toujours à notre détriment, des institutions internationales (par exemple, la Banque mondiale), dont les missions et l'architecture n'ont rien à voir avec celles de l'Union européenne.

Il est nécessaire que le Collège soutienne son personnel, sur lequel il compte pour relever les défis et mener à bien ses politiques. Cessons d'alimenter le sentiment anti-européen, défendons la construction européenne, défendons et motivons le personnel.

La construction européenne est menacée, vous dites vous-même que cette Commission que vous présidez est la «Commission de la dernière chance». Raison de plus pour accroître la cohésion de la Commission et pour avancer ensemble, avec un solide esprit d'équipe.

Nous vous demandons donc une vigilance accrue, l'utilisation systématique du droit de réponse officiel quand l'Institution est attaquée, ainsi que la définition de principes de communication pour servir de guide aux membres du Collège quand ils ont affaire aux

En vous remerciant de votre attention, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

Georges Vlandas, Président U4U

Faire mieux avec la même chose: utiliser de manière raisonnable les excédents du régime commun d'assurance maladie [RCAM]

Notre régime est financé par notre salaire indirect³ (qui est du salaire différé), pour un tiers par les cotisations des affiliés et pour deux tiers par celles de l'employeur. Notre régime est une casse d'assurance maladie commune aux institutions et agences européennes⁴. Celle-ci engrange des recettes, nos cotisations et règle des dépenses, les remboursements de nos frais médicaux. Elle couvre aussi une partie des frais de dépendances pour les bénéficiaires qui en ont besoin. Elle couvre également le remboursement des frais des conjoints et enfants des affiliés couverts en primaire et le remboursement en complémentaire des frais des conjoints et enfants des affiliés couverts en primaire par leurs systèmes nationaux. Et la liste ne s'arrête pas là.

Cette caisse a connu quelques années de déficit, que certaines OSP avaient vite qualifiées de structurel, appelant à prendre des mesures, parfois radicales, pour enrayer ses pertes. U4U maintenait que ce déficit était conjoncturel et principalement lié au gel de l'indexation des salaires qui réduisait les recettes de la Caisse. Le temps nous donne raison. Depuis 2014, la caisse dégage des excédents opérationnels, lesquels permettent d'accroître la réserve financière constituée depuis la création du régime par des décennies de résultats opérationnels excédentaires.

Cette réserve permet en moyenne, toutes choses étant égales par ailleurs, d'assurer près de 45 années de déficit⁵. C'est beaucoup. **Mais hormis se maintenir en tant que matelas en prévision d'aléas futurs, cette réserve et les excédents annuels prévisibles dans le futur ne pourraient-ils pas servir à financer davantage de prestations, pour notre plus grand confort? Est-il illusoire de penser que sa bonne gestion a d'autres vertus que le seul accroissement de ses profits à la collectivité des affiliés?** Après tout, il s'agit de nos cotisations et de notre salaire différé.

Certains militent pour maintenir une réserve élevée, pour qu'elle puisse faire face à des dépenses soudaines et importantes, en cas de pandémie grave, par exemple. D'autres établissent qu'elle soit représentée un certain nombre de mois de dépenses, en cas de rupture de financement des cotisations. Dans ce cas, cela signifierait que nos salaires ne seraient pas payés, ce qui serait une source d'inquiétude autrement plus importante pour le personnel, et d'une probabilité douteuse. La probabilité d'une pandémie ou de la cessation du paiement de nos salaires est faible, voire inexistante, tandis que la convoitise que cette réserve pourrait

³ Le salaire indirect est constitué des cotisations sociales pour la retraite et pour la santé et représente un salaire différé

⁴ A l'exception de la BEI, de la BCE et des députés européens

⁵ Si on fait la moyenne des déficits de 2009, 2011, 2012 et 2013 on arrive à 5,5 millions par an

attiser est forte. Il nous semble plus raisonnable d'utiliser ses excédents pour améliorer le service aux affiliés.

U4U propose cinq mesures qui contribueraient au bien-être des collègues, en faisant un usage modéré et intelligent des excédents de la caisse, éventuellement avec une faible participation financière des collègues, sans coût additionnel pour la rubrique 5 du budget de l'Union. Il ne s'agit que d'utiliser les excédents de la caisse, pas de rogner sur le capital déjà constitué. Si dans un avenir plus ou moins lointain les excédents devaient s'avérer moindre que le coût de ces nouvelles mesures, nous bénéficierions de toute façon d'une marge de sécurité additionnelle: il est toujours possible de relever les cotisations de 0.1% sans modifier le statut. Une telle augmentation, si elle était nécessaire, serait financièrement indolore pour chacun d'entre nous alors que l'amélioration de notre couverture sociale serait bénéfique de manière substantielle à tous.

Walk the talk : une Commission talentueuse au service d'une Europe talentueuse

"Dans un monde en mutation, l'Union doit devenir une économie intelligente, durable et inclusive. Ces trois priorités qui se renforcent mutuellement doivent aider l'Union et ses États membres à assurer des niveaux élevés d'emploi, de productivité et de cohésion sociale."

(Présentation de la Stratégie Europe 2020 sur le site de la Commission)

L'Europe a besoin de développer ses talents pour continuer à développer son niveau de vie, à promouvoir ses valeurs, à répondre aux défis globaux et à développer son influence dans le monde. Ce constat fonde la Stratégie Europe 2020. Il fonde aussi les priorités mise en avant, en début de mandat, par la Commission Juncker: développer l'investissement et l'innovation numérique, améliorer la résilience énergétique de l'Europe, redonner à l'Europe une dimension sociale. Cela n'est possible qu'en développant nos talents et en en faisant le meilleur usage.

Une Commission capable d'aider les Etats et les Citoyens d'Europe à développer et faire fructifier leurs talents c'est aussi, avant tout, une Commission qui sait développer et valoriser ses propres talents.

La Vice-Présidente Georgieva l'a de toute évidence compris puisqu'elle a annoncé vouloir faire de la gestion des talents une de ses priorités. Elle entame ce dossier via l'encadrement intermédiaire et les conseillers en considérant que cela donnera une impulsion pour le reste du personnel. Nous espérons qu'elle ne s'arrêtera pas en chemin et qu'elle abordera la gestion des talents en amont et en aval de l'encadrement intermédiaire.

Elle s'est fixé cinq objectifs:

- viser l'excellence des managers et promouvoir les collègues femmes,

- accélérer le développement de l'ensemble du personnel, via notamment la mobilité,
- contribuer au renforcement d'une culture collaborative qui, pour nous, ne peut s'arrêter à une stratégie de communication interne et au lancement d'une version améliorée de l'intranet,
- renforcer la performance du personnel, notamment grâce à un meilleur suivi de l'insuffisance professionnelle,
- clarifier les attentes en matière de carrière, notamment pour les contractuels, via les concours internes, ce qui n'est pas suffisant, et via un soutien accru pour la planification de leur carrière.

C'est une initiative que nous ne pouvons que saluer chaleureusement, sans manquer toutefois d'attirer l'attention sur les difficultés qu'une telle initiative ne manquera pas de rencontrer. Il s'agit en effet de rien moins que d'aller à contre-courant d'un certain nombre de mauvaises habitudes de management qui n'ont fait qu'être renforcées pendant les deux commissions Barroso.

Avant d'entrer dans les détails de propositions concernant l'encadrement intermédiaire, notamment en termes de formation, mobilité et réversibilité, nous souhaitons insister sur la dimension culturelle de ce dossier. En effet, s'engager réellement à mieux développer les talents au sein de la Commission, c'est procéder à un véritable changement de paradigme culturel en choisissant de mettre en avant le potentiel de chacun plutôt que sa conformité avec des modèles préétablis qui ont sans aucun doute rendu des services dans le passé mais qui, dans notre monde en mutation rapide, ont montré leurs limites.

C'est aussi redéployer une véritable culture de la confiance, de la reconnaissance et du respect dans l'ensemble de l'organisation, qui par ailleurs se trouve à la base d'une politique de bien-être au travail. C'est se donner les moyens d'en finir avec des pratiques managériales délétères telles qu'elles se développent encore trop souvent dans notre Institution.

Conserver et développer les talents, c'est d'abord les reconnaître et reconnaître la contribution de tous à un travail commun.

Nous soumettons donc à l'attention des équipes en charge de mettre en place les futurs programmes de développement dix propositions que nous considérons comme essentielles en la matière.

Pour une nouvelle culture d'organisation: Nos dix propositions en matière de gestion des talents:

1. Réinstaurer une culture de la confiance et de la collaboration à la Commission

La gestion et le développement des talents ne peuvent se faire sans des actions volontaristes destinées à modifier en profondeur la culture encore trop souvent prédominante dans nos institutions. Les talents ne s'expriment pleinement en effet que s'ils se déploient dans un climat d'encouragement et de confiance.

Tous les efforts qui pourront être faits pour briser les silos, encourager les contacts entre collègues de différentes DGs voire de différentes institutions, pour favoriser l'échange de savoirs et de savoir-faire contribueront aussi de manière très concrète au développement des talents du personnel de la Fonction publique européenne.

Encourageons à nouveau l'initiative, la prise de risques et le travail en équipe. Qui aurait inventé ERASMUS sans l'engagement de quelques fonctionnaires visionnaires ensuite soutenus par leurs hiérarchies ?

2. Instaurer de nouvelles manières de travailler au sein de chaque unité

Ces changements de méthodes de travail et de culture doivent aussi trouver à s'appliquer au sein de chaque unité et de chaque équipe. Des manières de collaborer qui mettent en avant les talents de chacun et qui permettent aussi à ceux qui le désirent "d'aller un peu au-delà" et d'expérimenter doivent être développées.

Afin de soutenir cet effort, l'échange d'expériences et de bonnes pratiques est aussi un outil qui doit être développé de manière transversale par la Commission.

La Commission européenne invite à juste titre les administrations publiques des Etats-membres à se moderniser. Sachons nous inscrire également dans cette dynamique, en nous inspirant des bons exemples que nous connaissons de structures moins hiérarchisées, moins compartimentées, ouvertes à des espaces de dialogue. Cet effort doit s'accompagner par une nouvelle conception des espaces de travail et une réorganisation profonde de la localisation des services.

L'encouragement de la Commission européenne aux activités volontaires doit aussi permettre une meilleure utilisation des talents développés par les fonctionnaires.

3. Développer de vrais outils au service de la mobilité

Gérer les talents, c'est aussi s'assurer que la bonne personne se trouve à la bonne place au bon moment. Cela implique que les membres du personnel puissent bouger. Malheureusement, la mobilité au sein de la Commission est, dans la réalité, très insuffisante, voire inexistante. Elle s'est beaucoup réduite ces dernières années, dans un contexte de réduction des ressources humaines dans la plupart des Directions générales.

Diverses initiatives pourraient être développées à ce sujet, par exemple:

- des systèmes d'échange de personnel de courte ou moyenne durée (3 à 6 mois) entre DGs ou entre institutions;
- des procédures de mutation "aller-retour" (travailler un an dans une autre DG avec l'assurance de pouvoir, si on le souhaite, revenir dans sa DG d'origine).

Plus précisément, il est possible de proposer:

- l'instauration d'une véritable politique de mobilité qui renforce la culture *Commission* plutôt que la culture *DG*, tout en préservant des capacités spécialisées suffisantes (politique de l'équilibre entre généralistes et spécialistes). Dix pour cent des postes devraient être ouverts à la mobilité pour des collègues d'autres DGs, afin de permettre des carrières plus variées et de développer une culture commune à l'Institution. Cette mobilité, qui ne doit pas remettre en cause les domaines de spécialisation des DG, sera préparée par l'ouverture à tous des formations spécifiques à chaque DG.
- la création des "parcours" de carrière spécifiques pour les fins de carrière à partir des grades AST 9 et AD12 afin de valoriser l'expérience acquise.

- une liaison plus explicite entre la politique de mobilité et celle d'égalité des chances entre femmes et hommes afin de mieux soutenir les carrières du sexe le moins représenté et aboutir dans des délais raisonnables à une véritable parité des genres.
- une nomination des Chefs d'Unité après a) une mobilité réussie dans au moins deux DG, b) une expérience minimum d'encadrement d'au moins trois ans acquise soit à l'intérieur de la commission, soit à l'extérieur notamment dans des postes du secteur public. Ces nominations doivent être fondées sur une politique de détection des talents, sur un parcours de formation et intégrer la dimension du genre. La politique pour le "management" doit être intelligente, éviter l'imposition rigide de règles de mobilité et respecter la nécessité de conserver des spécialisations fortes au sein de la Commission. Elle doit permettre à des chefs d'unité de rester en poste si les besoins du service l'exigent. Elle doit aussi encadrer intelligemment des possibilités de mobilités horizontales de gestionnaires vers des postes de « senior experts » ou équivalents (et vice-versa), sans automaticité mais dans le cadre d'une véritable politique d'utilisation des compétences et de programmation des carrières dans l'intérêt des individus et de l'Institution.
- un meilleur encadrement des mobilités dans l'intérêt du service afin de permettre une meilleure articulation entre les intérêts de l'individu et les besoins en compétences des services. Toute mobilité de ce genre devrait être motivée par l'AIPN.
- une pleine utilisation du nombre de postes ouverts pour la procédure de certification, compte-tenu de la haute qualification et expérience d'un grand nombre de collègues AST. Dans cet objectif, il convient de mieux repérer les candidats potentiels et les faire suivre une formation préparatoire et de rendre plus transparents les critères d'éligibilité et les pratiques de sélection des candidats.
- l'établissement d'une politique d'utilisation des compétences des fonctionnaires âgés de 55 ans et plus, passant notamment par une mobilité respectueuse des compétences et la création d'une bourse de postes, disponibles pour le SCOP ou son équivalent à la DG HR, pour cette catégorie de personnels
- l'adoption de mesures de sauvegarde pour les fonctionnaires en mobilité lors de l'exercice de promotion afin de garantir l'égalité de traitement à leur égard.
- une mobilité interinstitutionnelle à raison de 2% des effectifs par an. Ceci permettra de développer les compétences, de mettre à profit les expériences variées et de renforcer le sentiment d'appartenance à une Fonction Publique unifiée.
- une mobilité accrue entre les Institutions et les Fonctions Publiques nationales à raison de 2% des effectifs par an, par le développement d'échanges de fonctionnaires qui permettent de mieux ancrer la Commission dans la réalité du terrain européen.

4. Favoriser les échanges entre les postes managériaux et non-managériaux

La mobilité doit être envisagée de manière dynamique. Gérer les talents, c'est aussi faciliter l'accès de tous les collègues qui le souhaitent et en ont les capacités à des fonctions de management. C'est lever les barrières qui existent encore sur ce chemin afin de promouvoir les chances de chacun.

Cette circulation ne peut être réellement mise en place que si les collègues qui n'occupent plus des positions d'encadrement se voient proposer des tâches dignes de leur expérience, par exemple expert ou conseiller. Il est essentiel que ce genre de mobilité soit volontaire et positive plutôt que punitive et/ou forcée.

De même, une attention particulière devra être apportée à la formation en amont de managers pour remplacer ceux qui font l'objet d'une procédure de réversibilité.

Enfin, il faudra veiller que cette mesure ne serve pas à affaiblir l'indépendance de l'encadrement intermédiaire qui constitue un des éléments de l'indépendance de la fonction publique européenne. C'est pourquoi la proportion annuelle des managers concernés par la réversibilité doit être plafonnée (pas plus de 8%).

5. Redéfinir de manière claire le rôle des managers comme développeurs de talents.

Trop souvent, les personnes chargées d'un rôle de management formel ou informel à la Commission ont été encouragées à se considérer avant tout comme des gestionnaires de projets ou de budgets. Il est urgent de réaffirmer clairement que la gestion d'équipes et de talents est au cœur de leurs métiers.

Cela implique notamment:

- de faire de la capacité à gérer des personnes un critère essentiel du recrutement et de la promotion à ce type de postes,
- de diminuer la pression administrative qui pèse sur les managers afin de leur permettre de se consacrer davantage aux tâches essentielles liées à la gestion d'équipes et de personnes,
- de développer des réseaux spécifiques d'échange de bonnes pratiques entre managers pour ce qui concerne le développement et la gestion des personnes,
- de valoriser et de mettre en avant les initiatives prises par les managers en matière de développement et de soutien aux membres de leurs équipes,
- de mettre en place des mesures de soutien et de remédiation spécifiques pour aider les managers à assumer cette partie de leur rôle lorsque c'est nécessaire,
- de fournir aux managers les formations et le support (coaching, mentoring, role modeling,...) dont ceux-ci ont besoin pour développer ces compétences.

L'action des managers ne saurait à elle seule suffire. Il est essentiel de s'assurer de la mise en place de structures d'accompagnement et de suivi des carrières individuelles.

6. Généraliser l'évaluation à 360° des managers avec une attention spéciale de leur travail en faveur du développement des talents

Afin d'assurer un suivi effectif des modifications que les mesures décrites au point précédent apporteront à la culture managériale de la Commission, la généralisation d'un processus d'évaluation à 360° des managers devrait être assurée.

Tout en conservant l'anonymat des évaluations individuelles de chaque manager, un suivi de la situation générale dans chaque DG ou Office devrait être effectué par un comité paritaire.

Des mesures spécifiques devraient être proposées aux DGs réalisant les plus mauvais scores en termes de performance managériale moyenne de leur encadrement.

7. Mettre l'approche "talent" au cœur de l'évaluation annuelle et systématiser le recours à la guidance professionnelle, si possible tous les 5 ans et au moins tous les dix ans

Sans rien changer aux règlements qui président aux évaluations annuelles du personnel, il serait possible de les mener selon une approche entièrement tournée sur la détection et le développement des talents (on peut parler "d'approche appréciative").

Une telle approche donnerait tout leur sens aux entretiens d'évaluation et leur permettrait sans aucun doute d'avoir davantage d'impact tant pour chaque unité dans son ensemble que pour chaque membre du personnel.

La réforme de 2004 avait mis en place un système central et décentralisé d'orientation professionnelle en pariant sur l'utilisation des talents et la mobilité.

Dans un contexte culturel et organisationnel difficile, cette mission est malheureusement restée secondaire et l'investissement qui y fut consacré mal exploité: les collègues en charge de cette fonction d'orientation prodiguent plutôt un appui psychologique que des conseils de carrière tant les parcours professionnels à la Commission sont devenus incertains pour les AST comme pour les AD.

8. Développer les talents plutôt que faire la chasse à la sous-performance

L'obsession de nombreux managers pour la question de la sous performance de certains membres de leurs équipes est une caractéristique surprenante et particulièrement contre-productive de nos institutions. Bien souvent, les situations stigmatisées avec ce type d'étiquette recouvrent davantage soit des situations personnelles difficiles, soit des difficultés relationnelles, soit de simples inadéquations entre les capacités d'une personne et la manière dont sa fonction a évolué. L'éventuelle "mauvaise volonté" des personnes est plus souvent la conséquence que la cause de ce type de situation.

Outre les dommages que ces situations occasionnent à leurs protagonistes directs (le manager aussi bien que la personne considérée comme non-performante) ces situations ont bien souvent aussi des conséquences sur le fonctionnement de l'ensemble d'une équipe.

Développer une politique de gestion des talents peut donc aussi créer l'opportunité de gérer autrement ce type de situation, par exemple en développant et en proposant de manière systématique des programmes de mobilité ou réorientations qui permettraient de mettre en avant les talents spécifiques des personnes concernées et de leur permettre de les mettre en oeuvre dans les fonctions les plus appropriées pour eux.

9. En finir avec le slogan "faire plus avec moins".

Le talent, comme l'efficacité, n'est pas affaire de quantité mais de qualité. Il faut donc en finir avec l'approche par slogan et le fameux "faire plus avec moins". Les services de la Commission ont évidemment un certain nombre de nouvelles responsabilités à assumer, mais ce n'est pas en surchargeant davantage le personnel avec des tâches administratives additionnelles ou en supprimant les postes au prorata des effectifs par direction que ces missions seront remplies de manière efficace.

La politique volontariste de réduction des effectifs aboutit de plus en plus à des impasses contraires à la volonté affichée de bien-être au travail. Réduire les effectifs ne peut se faire sans une évaluation des priorités et de nos manières de travailler. Il est urgent de simplifier nos procédures et les systèmes de contrôles multiples qui continuent à exister un peu partout. Se centrer sur l'essentiel, ce n'est pas "faire plus". C'est essentiellement faire mieux et plus efficacement et utiliser son talent à des tâches qui apportent une réelle valeur ajoutée.

10. Donner plus d'impact à la Certification et au reclassement des AC

La Commission a besoin de plus de personnel de niveau AD capable d'assumer des fonctions de suivi et de coordination des politiques. La Certification permet de développer les capacités du personnel AST afin qu'il puisse capitaliser sa connaissance de l'Institution pour l'investir dans des responsabilités d'un plus haut niveau de complexité. Il en est de même du personnel AC, y compris ceux à durée déterminée.

Développer les talents, c'est aussi augmenter le nombre de collègues AST qui se voient offrir cette possibilité chaque année. C'est miser en priorité sur les talents qui sont déjà présents dans l'Institution.

Le SEAE, cinq ans après: cohérence interne et pouvoir d'influence

Au-delà difficultés techniques de sa création, le nouveau service diplomatique de l'Union européenne (Service Européen d'Action Extérieure, SEAE) est né dans les turbulences récurrentes de l'Union européenne et, comme souvent dans l'histoire, de l'intégration, sur base d'un pari qui convenait aussi bien à ses détracteurs qu'aux fédéralistes convaincus. Après cinq ans d'existence, il est encore impossible de dire avec certitude qui est en train de gagner la partie. L'image dominante est pour l'instant celle d'un organe déstructuré, qui cherche encore sa place dans l'espace institutionnel, tout en se spécialisant dans un certain nombre de niches au sein desquelles la plupart des Etats membres se satisfont de le cantonner, lui attribuant un rôle de pompier, répondant aux crises internationales du moment selon les urgences politiques, sans boussole pour le plus long terme.

La sociologie du SEAE et la fragmentation culturelle entre diplomates nationaux et fonctionnaires issus des Institutions communautaires qui le composent participent d'une absence générale de cohérence du système. Par ailleurs, il n'existe pas de mécanisme pour formaliser les principes de fonctionnement bureaucratique du SEAE au-delà d'une pratique et d'un organigramme qui établit les liens hiérarchiques, qui heureusement vient d'être fluidifié, mais qui ne saurait se substituer à un véritable leadership qui se traduirait par une définition claire des objectifs et de la gouvernance interne.

Cet article vise à illustrer cette tension qui alimente un questionnement de la légitimité publique du système et de ses acteurs. En effet, le pouvoir politique ne peut s'affranchir de la compétence fondée sur l'expérience et le sentiment commun d'appartenance qui ne peut lui-même se concevoir que dans la durée. Les ambiguïtés du Traité de Lisbonne quant à la nature du service pourraient en fait aboutir à une renationalisation des relations extérieures et non contribuer à la création d'une "eurodiplomatie" comme anticipé par ces principaux promoteurs.

Aucun Etat membre n'a encore les moyens de peser seul sur la scène mondiale, encore moins les "petits pays", à fortiori s'ils ne sont pas membres du Conseil de sécurité des Nations Unies et sans ambition militaire. Pour ceux qui, le cas échéant, pourraient se croire en situation de continuer à influencer le cours du monde tout seul et de manière durable, l'Union européenne constitue un bouclier, voire un moyen de démultiplier les moyens d'agir à l'extérieur. Même si elle n'a jamais été explicitée au départ, l'idée originelle consensuelle était pour traiter des relations extérieures de la doter d'un organe unique se situant entre l'intergouvernementalisme du Conseil et la méthode communautaire de la Commission en permettant de traiter à la fois des sujets relevant encore des Etats membres et de ceux appartenant au domaine de compétences de la Commission européenne. Pour cela, sans nécessairement bouleverser l'ordre institutionnel, la confiance, notamment en matière de représentativité extérieure et in fine de légitimité, devait désormais s'exprimer à travers la création d'une institution hybride, ni transnationale, ni nationale. Les partisans du maintien des prérogatives des Etats membres y voyaient un moyen de reprendre la main sur la Commission en monopolisant la représentation extérieure. Les "pro-intégration" espéraient vider de son sens la comitologie et l'emprise du Conseil sur les relations internationales. Nous n'en sommes clairement pas là.

Ainsi, quel que soit le point de vue de départ, la création du SEAE et le renforcement des délégations de l'Union européenne dans les pays tiers, qui jouent le rôle d'ambassades de l'UE avec ses attributs, constituent une opportunité et en aucun cas une perte d'influence pour qui que soit, plutôt un moyen de coaliser tous les Etats membres. Dans son principe et malgré l'absence de consensus sur ses compétences, le SEAE répond à des intérêts clairement identifiés, quoique par nature divergents et peut prétendre jouer un rôle de catalyseur de l'innovation diplomatique⁶.

Recrutement et sociologie du SEAE: diversité, facteur naturel de divergences de conception

Afin de concrétiser cette dualité originelle – à équidistance entre Conseil et Commission - et certainement également de donner des gages, la création de cet organe hybride s'est accompagnée d'un recrutement de personnel ad hoc. Selon la décision du Conseil créant le SEAE (010/427/EU, 10/07/2010), le personnel du nouveau service doit être composé de fonctionnaires émanant des Institutions de l'Union européenne et de diplomates des Etats membres. L'Article 6 spécifie que ces derniers doivent représenter au moins un tiers de l'ensemble du personnel niveau administrateur (AD) et les fonctionnaires de l'Union européenne au moins 60%. Initialement, le SEAE a bénéficié d'un transfert de fonctionnaires du Secrétariat Général du Conseil, de la Commission européenne et a recruté au fur à mesure des vacances ou de création de postes, un certain nombre de diplomates nationaux en tant qu'agents temporaires⁷. Le bilan d'étape produit en 2013⁸ a montré que les objectifs de recrutement ont été atteints. Depuis les statistiques se confirment⁹, avec fin 2015, 307 postes

⁶ Federica Mogherini in David Spence, Jozef Batora (Ed.), *The European External Action Service: European Diplomacy Post-Westphalia*, Palgrave Macmillan, 2015

⁷ A noter que de experts nationaux détachés sont également affectés au SEAE, mais ne font pas partie de cette répartition entre fonctionnaires permanents et diplomates issus des Etats membres. En 2015, ils sont plus de 434 et font principalement partie des effectifs militaires.

⁸ http://eeas.europa.eu/library/publications/2013/3/2013_eeas_review_en.pdf

⁹ Rapport de la HRVP au Conseil sur la mise en oeuvre de la Revue du SEAE, HR(2015) 170, 22/12/2015,

AD occupés par des diplomates nationaux sur un total de 933 (siège et délégations), soit une proportion de 32,98%.

Toutefois, si cette situation globale correspond bien à la décision du Conseil, elle varie en fonction des emplois. Ainsi près de 50% des postes d'encadrement supérieur au siège et de chefs de délégation sont occupés par des diplomates des Etats membres.

Ceci évidemment crée des tensions au sein du personnel¹⁰ permanent, obérant au moins pendant cette phase initiale de création du Service, les perspectives de carrière des fonctionnaires au profit des Agents temporaires¹¹. Ces derniers semblent par ailleurs apprécier leur travail au sien du SEAE, puisque la très grande majorité demande à rester au-delà d'un premier contrat de 4 ans, ce qui n'a été permis jusqu'à présent qu'à hauteur de 60%, mais posera de sérieuses questions quant aux conditions de leur réintégration dans leur administration d'origine après 8 ans¹² et attise la suspicion quant à leur allégeance.

Mais au-delà des chiffres et des procès d'intention, les attitudes et surtout les interprétations quant aux objectifs et la nature du service divergent entre membres du personnel. Un certain nombre d'études ont tenté de cerner la nature de la fonction publique européenne et d'en tirer ainsi des éléments d'analyse permettant d'établir des liens entre gouvernance interne des Institutions européennes¹³ et potentiel d'influence sur le processus d'intégration¹⁴ en s'attachant à analyser le pouvoir réel de l'Eurocratie. Les fonctionnaires communautaires sont certes à l'origine issus de tous les Etats membres et par conséquent formatés différemment lors de leur recrutement initial, mais ils partagent une ambition commune. Ils œuvrent ensemble au service des Institutions européennes, qui sont leur seul référent dans la durée. Il en découle un système de fonction publique cohérent, sui-generis, qui a su imposer un mode de fonctionnement renforcé par des réflexes corporatistes et dont la signature se matérialise par la conjugaison de la méthode communautaire¹⁵. Un fort sentiment d'attachement au projet européen a longtemps prédominé au sein de la fonction publique européenne, faisant ainsi sa force. Tel n'est pas le cas au SEAE, où en l'absence de mémoire institutionnelle commune, il n'existe pas à priori de "communauté épistémique"¹⁶.

Les diplomates nationaux arrivent chacun avec leur propre culture, avec pour défi de savoir passer de l'autre côté de la table et ainsi représenter l'intérêt commun après avoir défendu un point de vue particulier au sein d'un collectif, voire en opposition avec ce dernier. En fonction du vécu et des convictions, l'Union européenne ne correspond pas à la même réalité: bien

¹⁰ Voir GRASPE, Cahier n°24, "Réconcilions le personnel avec le SEAE", pp. 14-22, Février 2015

¹¹ D'après l'enquête de satisfaction du personnel de 2015, seuls 32% des participants perçoivent un lien entre leurs performances au travail et l'avancement de leur carrière.

¹² Si pour autant ils ne partent pas à la retraite, auquel cas, ils ne pourront pas faire de « fertilisation croisée et une partie de de la logique de l'exercice est perdue...

¹³ Bertrand Soret, "Nouvelle gouvernance et réforme de la gestion des ressources humaines à la Commission européenne" in La Fonction publique européenne, Collection concours Union européenne, ENA-CEES, Strasbourg, 2008, pp. 101-113).

¹⁴ Georgakakis Didier (Ed.), Le champ de l'Eurocratie, une sociologie politique du personnel de l'UE, Paris, Economica, 2011.

¹⁵ Voir le débat in Didier Georgakakis, "Quel pouvoir de "l'eurocratie" ? Éléments sur un nouveau champ bureaucratique transnational", *Savoir/Agir* 2012/1 (n° 19), p. 49-59. DOI 10.3917/sava.019.0049

¹⁶ David Spence, *The EEAS and its Epistemic Communities: The Challenges of diplomatic Hybridism*, in David Spence, Jozef Batora (Ed.), *The European External Action Service: European Diplomacy Post-Westphalia*, Palgrave Macmillan, 2015

souvent, pour un diplomate national, comme d'ailleurs le citoyen lambda, l'Union européenne est en fait un 29^{ème} Etat membre, qu'il s'agit de coopter ou de combattre au sein de la Communauté internationale. Dans une telle acceptation, des divergences de paradigmes coexistent.

D'ailleurs le Traité de Lisbonne reconnaît ce parallélisme entre les diplomaties des Etats membres et celle de l'Union qui apparaît comme complémentaire, ceci ne constitue donc qu'une importation en interne de cet état de fait, conduisant à des situations inédites.

C'est ainsi par exemple que dans les pays tiers, l'on observe la conduite de démarches qui associent l'UE avec certains Etats membres donc sur une base sélective, même si elles constituent conceptuellement des aberrations. Désormais, tout se fait à géométrie complètement variable. Dans ce contexte, les Nations Unies jouent le jeu et reconnaissent la spécificité de la représentation extérieure de l'UE en l'associant autant que faire se peut aux différents cadres de concertation du Conseil de sécurité par exemple dans les formats P3+, P5+, CSNU+. Les négociations avec l'Iran ont également été la parfaite illustration de la possibilité d'un tel parallélisme, puisque l'on retrouve certains Etats membres à côté de l'UE qui joue alors, à travers la Haute Représentante, un rôle très spécifique qui manifestement n'est pas considéré comme redondant, au risque d'être illisible.

Au siège, avec la disparition d'une distinction claire entre les différents piliers de compétence tels que définis dans le Traité de Maastricht, l'école intergouvernementale incarnée à la fois par les diplomates des Etats membres et les fonctionnaires issus du Secrétariat général du Conseil ont spontanément tendance à systématiquement consulter les différents groupes du Conseil – notamment COREPER/COPS - considérant que toute stratégie comporte des éléments politiques et sécuritaires relevant de l'ancien deuxième pilier et requérant, dans une interprétation stricte¹⁷, consensus au sein des Etats membres. La méthode communautaire pratiquée à la Commission européenne n'a plus beaucoup de place dans cet environnement. Inutile de dire que cette approche est facteur de luttes bureaucratiques en interne et surtout interinstitutionnelles, de divisions et finalement de perte d'efficacité du système, le contraire de ce qui était recherché à travers le Traité de Lisbonne.

Ainsi, au-delà du débat théorique sur l'essence même du service dont l'appellation est source de confusion, l'observateur ne peut que constater de manière intuitive - forcément subjective et non scientifique, mais basée sur une expérience directe - une disparité persistante de perception des objectifs du SEAE par les membres de son personnel en fonction de leurs origines. Rien à ce stade ne permet d'affirmer si cette diversité de recrutement est facteur d'appropriation par les services diplomatiques des Etats membres et au-delà par les citoyens européens à travers une prime à la compétence sur la pérennité d'une fonction publique européenne discréditée à travers des campagnes populistes récurrentes auprès de l'opinion publique. Il semblerait au contraire qu'elle soit destructrice de l'approche commune recherchée et facteur de fragmentation durable à travers une sorte de renationalisation de la fonction publique européenne. Les ambiguïtés du Traité de Lisbonne laissent cette possibilité ouverte.

Dans ce contexte, beaucoup déplorent encore l'absence de culture commune qui établirait un lien et une cohérence entre les acteurs. Ceci a été mentionné dans l'étude du Comité Affaires

¹⁷ Geert De Baere and Ramses A. Wessel, « EU Law and the EEAS : Of Complex Competences and Constitutional Consequences », presented at the conference « The EU's Diplomatic System : Post Westphalia and the EEAS », Europe house, London, 19/11/2013

Etrangères du Parlement européen de 2013¹⁸, se trouve explicitement reconnu dans la révision à mi-parcours et continue à être déploré dans le Rapport au Conseil de mise en oeuvre du 22/12/2015. Toutes ces contradictions potentielles dans les allégeances, du moins dans les réflexes identitaires acquis au cours d'une carrière diplomatique nationale ne peuvent éventuellement se fondre et devenir pleinement compatibles qu'à travers un long processus basé sur un leadership transcendant au niveau de l'UE. La communauté de vision ne peut se décréter et encore moins se développer spontanément et se construit avant tout sur un sentiment d'appartenance.

Perception d'appartenance face à l'absence de principes fondateurs communs

Il est extrêmement compliqué de mener des enquêtes auprès du personnel portant sur la perception d'appartenance au service. La base statistique est essentiellement trop faible pour corriger les biais qui sont liés à la fois aux déséquilibres hiérarchiques entre fonctionnaires et agents temporaires, mais également le fait que se sont principalement et par définition les membres du personnel qui se sentent concernés par les perspectives à long terme qui sont motivés à répondre. Les seules données disponibles¹⁹ sont fournies par la "Staff opinion survey"²⁰ menée au premier trimestre 2015 sur la base de la méthodologie utilisée à la Commission (DEVCO) en 2014, avec un taux de réponse global de 53%. Ainsi, il y a une nette différence entre fonctionnaires administrateurs qui ont répondu à 77% et agents temporaires, 55%²¹, avec par contre, pour ceux qui répondent, un engagement de 79% de la part des agents temporaires, par rapport à 68% pour les fonctionnaires, ce qui est considéré comme faible par rapport aux standards communément admis pour ce genre d'enquête.

Le premier constat est que seulement 60% du personnel estime que le SEAE a acquis sa propre identité, avec des divergences entre personnel des Etats membres et des institutions, encore plus sceptique sur cet aspect. Il s'agit d'un score très bas, qui s'accompagne d'une identification faible du personnel à l'institution.

Plusieurs éléments corroborent cette perception et *in fine* dénote d'une absence de perception de cohérence au sein de l'institution. La communication interne est largement insuffisante et globalement le personnel a l'impression de travailler en silos sans avoir de vision de l'action globale et de sa cohérence. Le personnel déplore dans sa grande majorité l'absence de clarté dans les objectifs de la direction générale dans laquelle ils travaillent. 44% seulement du personnel estime l'encadrement supérieur suffisamment visible et 32% que le feedback est satisfaisant. La chaîne de commandement est souvent peu claire, l'organisation interne trop complexe. Seuls 34% estiment que cette dernière est facteur d'efficacité et la même proportion perçoit un lien entre investissement personnel et carrière.

¹⁸ Parlement européen, Comité des Affaires étrangères: Organisation and functioning of the EEAS: Achievements, challenges and opportunities, EXPO/B/AFET/201207

¹⁹ En dehors d'une étude encore plus restreinte et par conséquent d'autant plus spéculative, dans D. Spence, op. cit., Chapter 20, Attitudes, Identities and the Emergence of an Esprit de Corps in the EEAS, Ana E. Juncos and Karolina Pomorska

²⁰ Staff opinion Survey, document interne.

²¹ Compte tenu de leur poids relatif, cela ne correspond donc qu'à 10% du total des réponses.

Ces chiffres sont sans appel, même si cette enquête interne ne permet pas d'approfondir pourquoi le personnel se trouve si désabusé, alors que l'adhésion à l'Union européenne et au projet européen demeure exceptionnellement forte (94% sont fiers de travailler pour l'UE). A vrai dire, le défi à relever lors de la création du service était immense étant donné sa nature hybride, avec des compétences qui couvrent un champ plus vaste qu'un ministère des affaires étrangères en incorporant des domaines tels que la défense et la sécurité, la gestion de crises et la coopération au développement. Mais le processus d'homogénéisation n'a pas fonctionné, ne pouvant s'appuyer ni sur des procédures harmonisées selon les domaines et donnant une réalité à l'approche globale, ni sur la formalisation d'un mode de fonctionnement commun.

Ainsi, les procédures internes sont le plus souvent non codifiées et soumises à interprétation, les points de repères qui devraient être communs à tout le service restent à inventer, en lieu et place de l'adoption de pratiques mimétiques en fonction du contexte et des liens personnels. Aucune réflexion globale n'a été lancée à ce sujet.

Que faire pour sauver le projet SEAE ?

Face à un tel constat, défi d'une sociologie hybride et absence de lien, il y a lieu de s'interroger sur les perspectives d'amélioration.

De ce point de vue, le rapport de mise en oeuvre des recommandations de 2013²² donnent des indications sur les progrès accomplis récemment et l'état de la réflexion interne. L'arrivée de Federica Mogherini comme Haute Représentante et la volonté du Président Juncker de réaffirmer son rôle de vice-présidente de la Commission a certainement permis de rééquilibrer les relations interinstitutionnelles. De même, il est vrai que la refonte de l'organigramme en septembre 2015 a permis de clarifier la chaîne de commandement, renforcé le rôle de Secrétaire général et de réduire le nombre de couches hiérarchiques en supprimant la fonction intermédiaire de directeur. Le secteur de gestion des crises est également maintenant mieux intégré, même s'il reste encore des progrès à faire. Par contre, les questions en matière de stratégie globale et de gestion de carrière et de moyens n'en demeurent pas moins d'actualité et à ce jour sans réponse.

Quels que soient les efforts développés au niveau de la HRVP et de l'encadrement, l'absence d'orientation stratégique globale pour la politique extérieure de l'Union européenne rend quasiment impossible la formulation des missions du service au-delà des termes ambigus du Traité. La stratégie européenne de sécurité remonte à 2003 (!), le Conseil européen a donc mandaté la HRVP en juin 2015 pour développer une nouvelle doctrine en la matière²³.

Cette nouvelle stratégie doit définir une vision globale du rôle de l'Union européenne et identifier les domaines d'action dans lesquels elle peut apporter une valeur ajoutée aux capacités nationales et se traduire par l'adoption d'un cadre politique de lignes directrices. Les conclusions doivent être présentées en juin 2016. L'ambition est d'adopter un véritable acte de refondation pour l'action extérieure permettant ainsi de donner du sens aux missions du SEAE. Il reste bien entendu à voir quel sera le fruit d'un compromis entre 28 Etats membres qui ne partagent pas les mêmes ambitions, notamment dans une situation compliquée par les négociations en cours avec le Royaume Uni pour éviter un « Brexit ».

Le cadre politique général fixé, il faudra bien aborder la question des moyens mis à disposition du service pour accomplir les missions qui lui seront fixées. Le SEAE a été créé

²² Rapport de la HRVP au Conseil sur la mise en oeuvre de la Revue du SEAE, op. cit.

²³ <http://europa.eu/globalstrategy/en>

dans un contexte d'austérité généralisée, son développement devait tendre à la neutralité budgétaire. Les Etats membres dans leur grande majorité n'ont d'ailleurs jamais souhaité donner au nouveau service la possibilité de monter en puissance. La pérennisation du système des envoyés spéciaux financés sur la PSDC et par conséquent non intégrés à l'organigramme du SEAE, ou encore la multiplication du recours aux Experts nationaux détachés (plus nombreux actuellement que les diplomates nationaux), sont l'illustration même de cette volonté de contrôler et de brider le développement du service.

L'argument selon lequel les services diplomatiques nationaux ont également connu des restrictions budgétaires et de personnel n'est pas recevable en tant que tel, puisque précisément c'est une mutualisation des moyens au niveau de l'Union européenne qui a souvent permis de justifier ces économies auprès des opinions publiques en interne...

Il s'agit également d'utiliser les ressources existantes au mieux. Pour cela, il s'agit de créer les conditions d'une vision commune qui passe par la clarification des perspectives individuelles de projection sur le plus long terme²⁴. Cela nécessite une véritable réflexion sur les carrières, les passerelles entre institutions et sur les retours dans les administrations nationales pour les diplomates nationaux. Un des défis majeurs est de faire en sorte que les effets de la primauté actuelle de la compétence qui est organisée à travers la mise en compétition entre personnel interne et externe, soient compensés par une prime à l'expérience et à la continuité basée sur la mémoire historique, facteur de cohésion et de résilience. Un mapping des compétences et des métiers en adéquation avec les missions du service doit être entreprise. Fondamentalement, le pari ne sera réussi que quand un véritable espace aura été créé pour l'émergence d'une euro-diplomatie.

²⁴ Cf. GRASPE, Cahier n°24, op. cit.

Brexit: is my job at risk?

05/03/16

British EU officials are wondering: what will happen in case of a victory of the Out camp in the referendum of June 2016?

U4U shares the concerns of our British colleagues. This paper tries to synthesize as clearly as possible what we can say today on this subject.

First of all, this is uncharted territory, there are no precedents and furthermore it will be a highly political process. However, we may expect that things will go as smoothly as possible because, even after a Brexit, the UK will still be an important partner of the other EU Member States. Therefore, we can safely expect a low level of acrimony and no petty retaliations from either side.

Naturally, the fate of EU Staff will not be a top priority of what will probably be a heavy agenda. We should distinguish between different aspects:

- Civil servants, contract agents, temporary agents having been appointed before the Brexit, are lawfully appointed according to the rules applicable at the time and therefore, their appointment or contract is valid and should continue its natural term. Of course, pension rights and other allowances acquired by virtue of these are equally valid. U4U deems that these costs should be borne by the EU budget irrespective of the negative outcome of the British vote.

- The employer could however decide to use some clauses of the Staff regulations such as the ‘early retirement’ (art 42c), ‘compulsory resignation’ (art 49, which makes an explicit reference to the loss of the citizenship mentioned in art. 28(a) as a condition for appointment) or the ‘retirement in the interests of the service’ (art 50). This is even likely because the remaining Member States will probably expect that the EU institutions adapt to the resultant reductions of budgets, of missions and geographical scope.

- Non-civil servants (Commissioners, Seconded national experts, MEPs and their parliamentary assistants ...) may on the contrary expect that their contract or functions be discontinued during the two-year negotiation phase foreseen by the Treaty (which may last longer). Whether it would be at the beginning or at the end of this phase, no one knows. Director generals would have to leave their functions during the same period, but could find less prominent roles (counselors, experts...).

- Work in a delegation will not be possible anymore (due to the Vienna Convention), therefore a phasing out of British staff serving abroad will have to be organized (mobility back to HQ).

Of course, if the Brexit is voted, U4U will closely monitor the situation with a view to ensuring that all be fairly treated, in accordance with the applicable legal principles. In this case, U4U will publish regular updates, to ensure full transparency.

Let’s recall that U4U has advocated that the United Kingdom is and should remain an essential full member of the EU. We believe in a strong European integration process avoiding opting out options. U4U considers that the agreement reached in February 2016 in

the European Council is flawed because the true question is not about a special status for the UK but how the EU can deliver solutions that meet effectively the concerns and the needs of all EU citizens.

La gestion des effectifs à la Commission: entre pessimisme et colère

Depuis quelques années, la Commission s'est engagée à réduire les effectifs avec régularité pour donner des garanties aux législateurs et à l'extérieur qu'elle peut faire plus avec moins. Liée à la réforme du statut de 2014 qui a visé à limiter les droits et garanties de la fonction publique européenne, cette politique de réduction des effectifs a surtout pour ambition de réduire les coûts de fonctionnement de la Commission dans la rubrique 5. Néanmoins, cette politique a un effet sensible sur les services en les obligeant à se remettre en cause et à se réorganiser constamment pour faire face au défaut de personnel. Mais cette situation devient encore plus difficile lorsque s'y ajoute des décisions hâtives venant notamment du Collège et relayées par la DG HR et la DG BUDG qui défont tout effort de programmation des effectifs et de gestion des tâches qui sont associés au personnel en place.

Le cas de la DG HR

Le meilleur exemple est celui de la DG HR elle-même. Depuis l'arrivée de Mme K. Georgieva, la DG HR doit définir et mettre en oeuvre une politique ambitieuse des ressources humaines tout en réduisant ses effectifs d'au moins 10% sur 5 ans, soit plus du double des autres DG, au moment où cette DG a des projets ambitieux – réduire la précarité, les inégalités, assurer le suivi des carrières, mettre en place une politique de mobilité, de talent management etc. – et donc devrait disposer des moyens accrus. Une illustration de plus que le social et la gestion des ressources humaines ne constitue pas une priorité pour le Collège.

Il est tout à fait évident que cette décision risque de compromettre l'objectif politique même de la DG HR. On peut donc douter que telle programmation des effectifs à la DG HR garantisse la poursuite de nouveaux objectifs suivis.

La DG RTD aussi

Un second exemple des aberrations de la gestion prévisionnelle des effectifs provient de la DG RTD. D'abord, la DG RTD avait en 2012-2013 prévu un plan de réduction de ses effectifs de 600 personnes (postes permanents et crédits confondus) sur 6 ans (2014-2020, période de mise en oeuvre de Horizon 2020, le programme phare de la DG) pour se transformer en "policy DG", en tenant compte du fait que, sur base des éléments disponibles à l'époque, cette baisse des effectifs pourrait se faire "naturellement" à travers mobilités spontanées et départs à

la retraite. De cette façon, la population de la DG RTD se réduisait plus lentement les premières années avant d'augmenter rapidement lors des dernières années.

Néanmoins, sans prévenir la DG RTD ni les autres DG de la famille recherche, la DG BUDG s'accordait peu après avec les autorités budgétaires sur le principe de neutralité budgétaire qui fait que, année par année, les budgets devaient être strictement équilibrés. La conséquence de cette décision fut que les courbes de réduction des effectifs ont dû être modifiés et que les premières années il a fallu perdre plus de personnels, et notamment du personnel "policy officer", et que dans les années à venir la DG risque de se retrouver avec plus de personnels avec un profil budgétaire et financier que nécessaire alors que le budget de la gestion des programmes de Horizon 2020 aura été externalisée à 75%.

Ensuite, il était logiquement prévu que l'externalisation des tâches de gestion de Horizon 2020 entre 2014 et 2020 se ferait avec du personnel qualifié en gestion et budget de la DG RTD, notamment les agents contractuels. Ainsi avait été prévue une "autoroute" pour assurer le transfert concomitant des personnels qualifiés avec leurs tâches de la DG RTD aux agences. Pourtant, "l'autoroute" en 2014-2015 n'a pas fonctionné puisque moins de trente agents contractuels de la famille recherche furent inscrits sur sa liste. La conséquence est que les personnels compétents de la DG RTD ne peuvent continuer à faire leurs tâches en agence et doivent être redéployés en interne, et que les agences doivent procéder à des recrutements hors "autoroute". Voilà une situation qui est fort loin de la meilleure utilisation des talents.

Il semblerait que soient cause les interprétations restrictives de la DG HR qui avait décidé en 2013-2014 que seuls pourraient être transférés aux agences des personnels travaillant exclusivement sur Horizon 2020. Or, il se faisait que, par la force des choses, la plupart du personnel à l'époque travaillait encore beaucoup sur le précédent programme-cadre.

Enfin, on devrait également ajouter un autre problème technique important. Les postes permanents de la DG RTD étant budgétés sur les crédits recherche (et donc pas sur la rubrique 5), la baisse des effectifs de la DG RTD implique vraisemblablement que des postes "recherche" sont désormais affectés en dehors de la DG RTD et de la famille des DGs Recherche dans des DGs et pour des fonctions qui n'ont rien à voir avec la base légale d'Horizon 2020 à travers laquelle ils sont financés. La conséquence en est que la responsabilité pour l'utilisation des crédits recherche se dilue au fur et à mesure de la baisse des effectifs au sein de la DG RTD.

D'autres DGs aussi: il n'y aura donc pas des "jaloux"

Plus généralement, toutes les DGs sont frappées par la politique centrale erratique actuellement en cours.

Ainsi, la récente décision de la Commission du 9 décembre 2015 de geler 550 postes supplémentaires parce que la DG BUDG s'est trompée dans ses calculs concernant l'augmentation des salaires et le nombre de postes vacants, a pour conséquence de modifier les prévisions de dotation des DG en augmentant subitement le nombre de postes vacants. Il est également vraisemblable qu'en cours d'année, au printemps même, la Commission décidera de procéder au renforcement de telle ou telle politique et donc de certaines DG, comme elle le fit en 2015 pour la politique de migration au bénéfice des DG HOME et ECHO (58 postes permanents). Une nouvelle fois, les DG seront confrontées à des pertes de postes

imprévues et devront parer au mieux et au plus pressé. Combien de personnes, quels profils, nul n'en a idée.

Enfin, le projet de re-centraliser certaines fonctions (communication, RH, IT) amènera à des sélections parmi le personnel en place dans ces fonctions dans les DG : certains partiront vers les services centraux, d'autres resteront et devront changer de métier, à charge pour les DG de les former en ce sens. Une nouvelle fois, rien ne semble clair en ce domaine et il est vraisemblable que les décisions seront prises dans la précipitation cette année. Là encore, on peut constater, une nouvelle fois, que l'absence de bilan.

Les décisions de décentraliser les fonctions de RH, par exemple, avaient été prises il y a plusieurs années sur base d'analyses exactement opposées. Comment en arrive-t-on à re-centraliser les tâches de RH et au vu de quelles analyses objectives? Le seul motif de cette décision non motivée pourrait seulement de créer des économies en mettant en place un nouvel Office moins coûteux à faire fonctionner. Sur ce projet, seule une allusion a été faite par la Commissaire, et l'on n'arrive pas à en savoir plus.

Cette politique est mauvaise pour la fonction publique et elle aussi mauvaise pour la construction européenne

Il est également indéniable que l'évolution générale des politiques européennes dans le cadre de la crise de l'Europe affecte profondément la gestion des RH au sein de la Commission tant quantitativement que qualitativement. Ainsi, la politique du « Mieux légiférer » supervisée par le Secrétariat Général, qui reflète la visée politique générale des Etats membres pour une réduction du rôle de la Commission européenne, révèle les tendances de fond à l'oeuvre dans la gestion des RH. La réduction du travail législatif de la Commission implique non seulement une réduction des effectifs (les différentes taxations annuelles ou exceptionnelles) mais aussi un tour « qualitatif » par lequel de plus en plus de temps est passé à la justification qu'à l'action, à la procédure qu'à la finalité. Les personnels de la DG DEVCO par exemple se plaignent de plus en plus du fait que le « travail intéressant » est fait par des consultants extérieurs (dont le coût d'ailleurs est important) tandis qu'eux-mêmes doivent se limiter aux procédures et à la justification des dépenses. Il s'ensuit non seulement que l'expertise au sein de ces DG est en perte de vitesses mais aussi que ces collègues sont exposés à des processus de rationalisation bureaucratique qui augmentent le stress et menacent leur emploi. A la DG AGRI, la baisse rapide des effectifs, effectuée dans une réelle incertitude quant au nombre de personnes concernées et aux dates envisagées, implique une rumeur permanente de réorganisation qui démotive le personnel et le déroute de ses tâches. A la DG SANTE, la nécessité de définir des priorités négatives sans pour autant pouvoir débattre de manière plus transparente et rationnelle de ces choix, implique des décisions surprenantes concernant l'activité internationale de la DG. Plus généralement les perspectives de moins d'Europe devraient bouleverser les budgets des grandes politiques européennes tels l'agriculture, le développement régional et le soutien social et profondément affecter les DG « dépensières », notamment la DG AGRI, la DG REGIO et la DG EMPL.

La DG CNECT est aussi un bon exemple des changements profonds qui affectent le personnel. L'opinion dominante est que les AST gestionnaires et administratif et financier seraient trop nombreux. Il faudrait donc réduire ces personnels en automatisant le plus

possible les procédures sur le mode "Il n'y a plus rien à faire et il suffit de pousser sur un bouton". C'est bien évidemment une toute autre réalité à laquelle est confrontée le personnel car les nouveaux systèmes automatisés de gestion, tels SYGMA et COMPAS, par exemple ne gèrent pas tout, sont défectueux, nécessitent des vérifications supplémentaires et demandent finalement un suivi et des actions quotidiennes. Au total, les personnels AD ont des difficultés à utiliser ces nouveaux systèmes qui, de ce fait, requièrent un personnel AST formé mais de moins en moins nombreux. Par ailleurs, la volonté politique de transformer la DG CNECT en DG "politiques" ou "Marketing" implique que les personnels AD ou les agents contractuels GF IV passent de plus en plus de temps à organiser des "events" pour le monde "réel" des « clients » qu'à gérer le fond des projets et à acquérir des connaissances supplémentaires. La partie réflexion scientifique pour les politiques publiques devient de plus en plus secondaire alors qu'elle devrait, au contraire, être prioritaire notamment dans les Directions ayant un budget de recherche.

Faire plus ou la même chose avec moins de moyens, c'est moins bien!

Il apparaît ainsi que la gestion des effectifs à la Commission doit désormais évoluer entre pessimisme et colère. Comment peut-on travailler lorsque les plans de réduction des effectifs changent trop vite et que l'on ne peut même plus réfléchir en temps utile à l'évolution des métiers? Il apparaît clairement qu'au cours des dernières années il est devenu impossible dans beaucoup de DG de faire de la gestion prévisionnelle des effectifs, pourtant l'un des piliers de la gestion du personnel et de l'utilisation raisonnée des ressources pour mener des politiques européennes efficaces. La multiplication de contraintes budgétaires ou juridiques souvent peu compréhensibles et annoncées à la dernière minute, les changements imprévus de trajectoire politique et enfin les erreurs mêmes dans les travaux de prévision des effectifs au niveau central rendent non seulement la gestion prévisionnelle des effectifs plutôt illusoire mais elle implique aussi une incertitude permanente et une démotivation croissante, tant des personnels que du management à tous les niveaux. Sous cette tendance lourde, il est vraisemblable que plusieurs priorités de la Commission Juncker ne pourront être atteintes faute de moyens suffisants, ce qui aura pour effet immédiat de délégitimer encore plus l'Europe et la Commission européenne.

D'un point de vue concret, U4U a déjà demandé à Mme Georgieva de s'engager à rajouter en 2017 les 550 postes supprimés en 2016 suite à une erreur de la DG BUDG. Mais elle demande aussi que les DG HR et BUDG s'engagent, dans le cadre d'un code de bonne conduite, dans une communication interne bien plus intense avec les DG, permettant d'intégrer une meilleure connaissance des particularités des DG et l'engagement d'une flexibilité sur les moyens de poursuivre la réduction des effectifs de façon planifiée et plus humaine. Les accords entre la DG HR et la DG BUDG d'une part et les autres DGs d'autre part devraient être transparents et respectés. Enfin, U4U rappelle ses [propositions pour une véritable politique de gestion des talents](#) et pour des choix plus judicieux en matière de « [faire plus avec moins](#) ».

(voir la seconde consultation en cours).

Tribune libre: "Nous ne croyons pas à l'action collective"?

C'est ce que parfois les collègues disent. Dommage ! Parce que l'Europe toute entière n'est que le fruit d'une immense, gigantesque, titanesque action collective. Et qui doit le rester.

Les institutions européennes et sa fonction publique sont en principes garants de la vitalité de cette action collective. C'est pourquoi les projets qui sont conçus pour les faire fonctionner se doivent d'être ambitieux.

Quand l'action cesse d'être collective, dirigée par des intérêts particuliers qui laissent en chemin le plus grand nombre, elle cesse d'intéresser.

Par des réformes successives qui n'ont eu de cesse de fragmenter le personnel en le singularisant, le Conseil a participé à ce grand désengagement pour cette formidable action collective qu'est la construction européenne. En sacrifiant son personnel sur l'autel du bouc émissaire, en omettant de défendre l'exemplarité de son modèle, en feignant de croire qu'il lui fallait être plus austère que l'austérité elle-même, rognant sur tout de manière misérabiliste et indigne de ce qu'elle est censée représenter, les institutions ont participé à sa perte en croyant (vraiment ?) se sauver. Elle n'a pas seulement abîmé la confiance qui la liait à son personnel, elle a vidé de sens une grande partie des missions qu'elle lui confiait.

Qui voudra encore venir travailler pour une administration obsolète dans son organisation et mesquine dans sa manière de traiter son personnel ?

Quel(le)s jeunes talentueux (ses) penseront à lui proposer leur service pour une carrière sans panache ? Qui peut rêver d'une organisation du travail héritée d'un siècle qui depuis longtemps n'est plus ? Qui inspireront un mode d'animation et de motivation du personnel qui ne sait plus faire la synthèse des aspirations des jeunes générations et de ses plus anciens ? Qui fera confiance à un système qui dresse les uns contre les autres des milliers de talents, en les opposant dans une compétition délétère et angoissante plutôt qu'en les amenant à coopérer, utilement, sereinement ?

Le personnel ne s'oppose pas au changement, il est même nécessaire. Mais les décisions prises doivent se penser en fonction de la manière dont elles affectent ceux auxquelles elles s'adressent. Prévoir, anticiper, accompagner, c'est ce que nous souhaitons.

Nous croyons à l'action collective, parce que seule la détermination du plus grand nombre, traduite en nombre d'adhérents et en votes de soutien, peut rendre forte et légitime notre

action quand en votre nom nous nous opposons à l'atomisation du personnel en catégories concurrentes et antagonistes et aux inégalités de traitements que cette atomisation entraîne.

L'Europe a besoin d'être défendue et nous sommes son premier rempart : aidez-nous à nous aider, collectivement, seuls, nous ne sommes rien.

Tribune libre: "Les syndicats ne servent à rien !"

C'est une phrase que nous entendons parfois.

Les syndicats ne sont pas des corps étrangers, extérieurs, dotés de pouvoirs d'intercession qui tomberaient de la lune. Les syndicats, c'est NOUS TOUS.

Les syndicats sont animés par des collègues, qui donnent de leur temps* pour défendre ce en quoi ils croient. Leurs travaux impactent plus de 35.000 agents à la Commission !

Vous pensez que les syndicats ne servent à rien parce qu'ils n'ont pas su éviter les réformes de 2004 et 2014 et leur cortège de mesures qui délitent la fonction publique européenne ? Pourtant, le personnel a su limiter la casse et s'opposer à la volonté des états membres les plus radicaux. Pour certains segments du personnel, il y a eu même des améliorations. Cela dit, la fonction publique n'a pas su se défendre suffisamment. Elle a été lâchée par son administration, qui a proposé au Conseil plus d'économies qu'on ne lui en demandait, détériorant ainsi pour longtemps nos conditions de travail.

Vous pensez aussi qu'ils ne servent à rien parce qu'ils n'arrivent pas à maîtriser le comportement autocratique de l'administration des DGs ? Il est vrai qu'un grand nombre de décisions sont prises sans consultation du personnel et de ses organisations. Mais les syndicats se battent quotidiennement pour que le personnel soit associé aux décisions qui l'affectent. C'est un travail de longue haleine et d'influence, car il faut faire évoluer le management vers des pratiques managériales nouvelles. Les résistances sont grandes et les changements prennent du temps.

Et puis, il faut remettre au centre des préoccupations le projet européen et défendre la qualité des femmes et des hommes qui le servent: c'est probablement la marque spécifique de U4U de rappeler sans cesse pourquoi l'Union Européenne a besoin d'une fonction publique forte, compétente, indépendante. Les décisions prises depuis 2004 ne peuvent que conduire à l'échec en favorisant la précarité du personnel, en organisant un turn-over qui détruit les compétences et les motivations, en vidant le travail de sa substance et en privant l'organisation de ce qui fit sa force: sa compétence et son expertise.

C'est cela, la réalité du syndicalisme à la Commission : du travail souterrain, peu de visibilité, de la constance, une pédagogie permanente via toutes nos publications, et *in fine*, des

changements de pratiques et des améliorations dont le personnel ne sait pas nécessairement que nous les avons portées.

Une chose est certaine, sans syndicats, rien ne s'opposerait aux caprices des politiques dont les visées sont électorales et à courte vue. Les syndicats sont encore un rempart aux excès et aux abus. Ils sont aussi l'expression nécessaire d'un jeu démocratique de contre-pouvoir. Le dialogue social est garant de la réalité de ce droit. C'est un droit, dont il faut faire usage avec sagesse, mais un droit qui se perd si on ne se bat pas pour le faire respecter.

Vous qui travaillez pour cette fonction publique, vous n'ignorez pas l'énergie qu'il faut déployer pour expliquer, encore et toujours, ce que l'on fait et pourquoi on le fait.

Alors lisez les messages des syndicats. Faites votre choix. Oui, lire, encore, toujours, avec ce défi pour nous de restituer en peu de mots une réalité complexe. Lire et s'informer plutôt que de croire la rumeur et de se laisser aller à l'émotion. Devenir véritablement acteur de nos destins et interlocuteur avisé de ceux qui décident pour nous quand ils devraient décider avec nous.

Peut-être serez-vous enfin convaincus que les syndicats servent à quelque chose.

Et si vous ne pouvez rejoindre cette poignée de collègues qui militent pour une administration meilleure, au moins, soutenez-les. Lors des élections professionnelles, votez pour ceux qui vous ressemblent et qui portent, sans les trahir, votre voix et vos idées. Soutenez-les financièrement en adhérant.

* Seules 41 exemptions à plein temps sont accordées pour animer les OSP et les comités du personnel, pour rendre compte de leurs travaux sur des sujets nombreux et souvent complexes, pour représenter 35.000 collègues, éparpillés dans tous les états membres et, hors Union, dans plus de 150 pays.

