

Note sur le processus d'adaptation du secrétariat général du Conseil (18 avril 2001)

Légende: Face à l'accroissement et au renforcement des missions du secrétariat général en raison du développement de l'Union européenne et de l'élargissement du champ d'activités du Conseil, le secrétariat général fait part dans une note, datée du 18 avril 2001, de sa résolution de s'engager dans un processus d'adaptation qui vise notamment à faire évoluer ses méthodes de travail.

Source: Note à l'attention de MM. les représentants permanents. Objet: Processus d'adaptation du Secrétariat Général du Conseil, SN 2472/01. Bruxelles: Conseil de l'Union européenne - Le Secrétaire général adjoint, 18.04.2001. 16 p.

Copyright: (c) Union européenne

URL: http://www.cvce.eu/obj/note_sur_le_processus_d_adaptation_du_secretariat_general_du_conseil_18_avril_2001-fr-449b3d14-24ba-4651-84a9-80833311119f.html

Date de dernière mise à jour: 21/08/2015

Note à l'attention de MM. les représentants permanents sur le processus d'adaptation du secrétariat général du Conseil (Bruxelles, le 18 avril 2001)

Introduction

1. Le développement de l'Union européenne depuis le Traité de Maastricht a élargi le champ d'activités du Conseil. Il a également donné lieu à la création de structures et procédures spécifiques pour la mise en œuvre de la politique européenne commune de sécurité et de défense.

Cette évolution a entraîné pour le Secrétariat général un accroissement et un renforcement de ses missions, qui vont au-delà de celles d'un Secrétariat de conférence.

2. Le Secrétariat général s'est engagé dans un processus d'adaptation qui vise à réaliser un certain nombre d'objectifs (approuvés pour la plupart par le Conseil européen de Helsinki) dans la perspective suivante :

- adapter les structures du Secrétariat aux besoins du Conseil, notamment en réorganisant le travail dans les grandes unités administratives ;
- responsabiliser davantage les unités administratives qui doivent contribuer, à leur niveau, à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières du Secrétariat ;
- renforcer les audits internes afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins du Conseil et les moyens humains et matériels mis à la disposition du Secrétariat général ;
- faire évoluer ses méthodes de travail¹ ;
- mettre en œuvre une politique des ressources humaines propre à mieux motiver le personnel et à lui permettre de remplir efficacement son rôle ;
- développer l'utilisation et assurer une meilleure exploitation de la technologie moderne, y compris les moyens informatiques et électroniques ;
- adapter les procédures et le circuit de production et de transmission des documents ;
- avoir recours, dans toute la mesure du possible, au redéploiement pour faire face à de nouvelles tâches, étant entendu que lorsque cela n'est pas possible, les ressources humaines appropriées doivent être mises à la disposition du Secrétariat ;
- développer davantage la coopération interinstitutionnelle en vue d'éviter les doubles emplois et développer au maximum les synergies possibles.

La plus grande priorité est attribuée au renforcement de la gestion financière, objectif duquel s'inspirent toutes les mesures d'organisation et de rationalisation que le Secrétariat a entreprises et qui sont décrites ci-après.

3. Ce processus d'adaptation tient compte également des réflexions en cours au sein du Collège des Chefs d'Administration en ce qui concerne les conséquences administratives de l'élargissement et devra intégrer, le moment venu, les conséquences qui pourraient découler de la réforme administrative que la Commission compte proposer avant fin 2001. Il implique, dans la plupart des cas, la consultation des instances représentatives du personnel et/ou la négociation avec les OSP. L'adhésion du personnel à ce processus constitue un facteur important pour favoriser la réalisation.

Organisation et structures du Secrétariat général

4. Dans le cadre du renforcement de la PESD et pour accompagner la mise en place des structures politiques

et militaires permanentes, le Secrétariat a prévu la création d'une structure "politico-militaire" au sein de la direction générale E (Relations économiques extérieures - PESC), comportant trois directions dans les domaines suivants : affaires politiques, opérations et exercices, autres instruments de l'action extérieure. Les procédures sont en cours pour couvrir les besoins en personnel par des fonctionnaires en place, des échanges avec les États membres, des experts nationaux détachés et de nouveaux recrutements.

5. L'URMO² a entamé en 1999 une analyse des structures (limitée dans une première phase aux Directions Générales non "horizontales"), et notamment de la charge de travail et des exigences en matière de personnel des différentes unités, en vue d'aboutir à l'établissement d'un "organigramme évolutif détaillé et présentant suffisamment de souplesse pour permettre au Secrétariat de faire face aux fluctuations de la charge de travail.

A la lumière d'un premier rapport de l'URMO, qui doit être encore approfondi, le Secrétaire général adjoint :

i) a constaté que le nombre de fonctionnaires occupant des postes au sommet de la hiérarchie était supérieur aux besoins et s'est engagé dans un processus de réduction qui a comporté le non-remplacement de deux A1 et de un A2 partis à la retraite. Ce processus sera poursuivi lorsque les conditions le permettent ;

ii) a décidé de réunir dans une seule Direction générale les Directions générales C et D. D'autres opérations de restructuration de même nature sont possibles ;

iii) a décidé de procéder par étapes à une certaine décentralisation de la gestion administrative vers les Directions générales afin de renforcer leur capacité d'action en ce domaine. Il est prévu d'affecter à chaque DG un fonctionnaire de catégorie B destiné à constituer le noyau d'une structure administrative chargée d'un certain nombre de tâches de gestion et permettant une meilleure coordination entre les Directions générales et la DG A (Administration). Le concours interne pour la sélection de fonctionnaires de catégorie B nécessaires devrait pouvoir être lancé au cours du premier semestre 2001;

iv) a fixé à l'horizon 2002 la date objectif pour la définition de l'organigramme évolutif.

6. En mai 2000 l'URMO a été invitée à élargir son audit aux Directions générales et services "horizontaux", en donnant la plus grande priorité à la DG A (Administration) dont le renforcement et une répartition des responsabilités mieux articulée constituent un préalable à une gestion plus efficace. Pour cette dernière DG, l'objectif principal de l'audit est de vérifier, d'une part, l'adéquation des effectifs (nombre, grades et qualification) et de l'organisation structurelle (nombre et composition des Directions) avec les missions qui sont confiées à cette Direction générale et, d'autre part, si les méthodes suivies pour la gestion financière sont conformes aux bonnes pratiques administratives. Le résultat global de cet audit devrait être disponible pour fin 2001.

7. A la demande du Secrétaire général adjoint, l'URMO, en collaboration avec le contrôleur financier et l'actuelle Direction des Finances, s'est consacrée en priorité au volet de l'audit concernant la "Direction des Finances" de la DG A et a remis en février 2001 des suggestions pour la restructuration de cette Direction qui ont été approuvées par l'AIPN.

Cette restructuration, à mettre en œuvre suivant un calendrier indicatif qui comporte une phase intermédiaire qui devrait débiter en janvier 2002 et une phase définitive à mettre en œuvre en janvier 2004, s'inspire des principes et objectifs suivants :

- identification claire des responsabilités des différents acteurs (accountability);

- séparation entre, d'une part, les services qui sont chargés de l'élaboration, de la gestion et du contrôle de l'exécution du budget en fonction des priorités politiques établies et, d'autre part, les services responsables pour la dépense ;
- implication accrue des services utilisateurs du budget dans la responsabilité financière à travers une délégation à ces services (qui deviennent "budget holder units") des pouvoirs d'exécution d'activités ayant une incidence financière;
- définition de règles et procédures uniformes en matière de passation des marchés et conclusions des contrats ;
- limitation maximale des risques d'une utilisation impropre des ressources financières.

Gestion financière

8. Le Secrétariat a mis l'accent sur trois ordres de mesures de nature plus spécifiquement financière, à savoir : une gestion très serrée des crédits budgétaires, notamment en ce qui concerne les missions, la restructuration précitée de la "direction finances" et le développement des fonctions et des missions du contrôle financier.

a) La nouvelle Direction des Finances devra être d'une taille et d'une expertise suffisantes pour assurer l'élaboration d'une véritable planification financière à moyen et à long terme ainsi qu'une gestion encore plus efficace des ressources financières mises à la disposition du Secrétariat en liaison avec la mise en œuvre en cours - par toutes les Institutions d'ailleurs - d'une budgétisation par objectifs ("ABB"). Cette approche "ABB" devrait permettre une meilleure discipline budgétaire et une définition plus claire des priorités dans l'affectation des ressources et implique le renforcement sensible de la fonction "comptabilité" tant en moyens informatiques qu'en ressources humaines d'un niveau d'expertise approprié. En même temps, dans l'optique de parvenir à une gestion inattaquable et à une transparence totale en matière de marchés publics, la Direction des Finances devra comporter d'une part, une unité réunissant toute l'expertise nécessaire pour pouvoir gérer l'ensemble des procédures d'évaluation et d'appel à la concurrence d'une façon normalisée et, d'autre part, d'une unité chargée de la gestion de l'inventaire des biens acquis par le Secrétariat. Cette nouvelle Direction des Finances comportera donc trois unités responsables respectivement du budget/gestion financière (budget et comptabilité), des procédures d'achat et d'acquisition (procurement) et de la gestion de l'inventaire.

Un certain nombre de services qui relèvent actuellement de cette Direction (par exemple transports, chauffeurs, restaurant, achats de bureautique, de mobilier, de produits consommables) devront être transférés dans d'autres structures qui seront identifiées dans le cadre de l'Audit en cours de la DG A.

Dans ce même ordre d'idées, il sera procédé à une refonte fondamentale des unités responsables pour les acquisitions de biens et de services pour le Secrétariat, dans le sens d'une grande réduction du nombre de fonctionnaires "ordonnateurs" accompagnée d'un rapprochement de ceux-ci des différents "centres de coûts" réels.

b) S'agissant des fonctions et missions du Contrôleur financier, des évolutions significatives sont déjà intervenues ou sont en voie de réalisation.

i) le contrôleur financier, suite à l'adoption par le Conseil du règlement n° 2548/98, du 28 novembre 98, élargissant la mission du Contrôleur financier à l'audit, s'est attaché à définir une stratégie de renforcement et de modernisation de la fonction contrôle afin de la rendre plus efficace et de permettre, à terme, de gérer le transfert du contrôle ex-ante, à caractère horizontal, vers l'audit.

Le nouveau principe de contrôle privilégie une approche intégrée du contrôle interne axée sur deux principes essentiels :

- le contrôle interne est un processus continu, dont la première responsabilité revient aux gestionnaires ;
- le déplacement progressif du champ d'intervention du contrôle à caractère horizontal, de l'analyse de la régularité et de la conformité de l'opération vers l'examen de l'efficacité et de l'efficacités des systèmes et des processus, voire de la qualité de réponse des structures concernées du Secrétariat aux objectifs et aux missions qui leur sont confiées.

ii) La mise en œuvre de cette modernisation de la fonction contrôle s'est traduite dès le mois de septembre 2000 par :

- la réorganisation du Contrôle financier, moyennant la constitution, au sein de celui-ci, d'une nouvelle unité d'Audit, composé de 2 Auditeurs professionnels (1 A5, 1 A6), responsable pour l'organisation générale de la fonction et la conduite des missions d'Audit ;
- l'approfondissement de la fonction contrôle ex-ante, en concertation avec les ordonnateurs, élargissant l'objet de l'examen préalable, en fonction de la nature et de l'importance des opérations, pour tenir compte du principe de la bonne gestion financière (opportunité, économie, efficacité et efficacité) ;
- le recours à de nouveaux instruments de contrôle complémentaires du contrôle ex-ante, notamment l'évaluation des projets et le recours progressif à des pré-audits et à des audits.

iii) Dans le domaine de la gestion administrative et financière, l'audit est appelé à contribuer au développement d'une sensibilisation accrue des gestionnaires, à tous les niveaux de la hiérarchie, de leur responsabilité pour le développement et le maintien de systèmes de gestion performants.

La mission principale de l'audit interne est d'évaluer l'efficacité et la pertinence des processus et des systèmes de contrôle et de gestion interne, et de proposer, le cas échéant, des améliorations. Ses recommandations principales feront systématiquement l'objet d'évaluation avec les Directions Générales concernées.

L'audit interne est enfin chargé, en collaboration avec les gestionnaires, de mettre en place un système de suivi des décisions prises à la suite de leurs recommandations.

iv) Le programme de travail de la fonction d'audit interne, pour l'année 2001, prévoit essentiellement des travaux dans le domaine de la gestion financière. Cette approche doit permettre de soutenir la mise en œuvre des nouvelles structures et processus de gestion de la Direction Finances.

Les conclusions des 3 audits effectués à ce jour (Procédures de déclassement des actifs mobiliers, Procédures comptables (clôture annuelle 2000) et Etats financiers Schengen concernant l'exercice 2000) ont été remises au Secrétaire Général adjoint et les recommandations adoptées font l'objet d'un suivi rapproché.

En outre, le programme de travail 2001 comprend l'élaboration d'une charte d'audit, ainsi qu'un planning prévoyant la transformation graduelle de la fonction contrôle ex-ante. Lors de l'élaboration de la planification détaillée de ce dernier projet, il sera tenu compte des implications de la refonte du règlement financier, l'objectif étant de doter le Secrétariat Général d'une fonction d'Audit Interne pleinement opérationnelle lorsque ce nouveau règlement financier rentrera en application.

v) La disponibilité de personnel qualifié, s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse et une déontologie stricte est une condition essentielle pour remplir la mission dont est chargé l'audit interne.

Gestion des ressources humaines

9. En matière de politique du personnel, et dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie globale de modernisation des méthodes et outils de travail, de motivation accrue, de promotion sociale et de programmation des besoins en ressources humaines et d'évolution des carrières, deux domaines font l'objet d'une action prioritaire : la politique de mobilité et celle concernant la formation/information qui, bien que déjà existantes, nécessitent une "montée en puissance" et une réorientation. L'objectif est de développer ces deux politiques dans toute la mesure du possible en parallèle ; elles constituent en effet les deux instruments complémentaires destinés à assurer une meilleure adéquation des ressources humaines disponibles aux besoins existants et prévisibles du Conseil dans l'intérêt bien compris de l'Institution et des fonctionnaires. Une politique plus dynamique, incitative et volontariste de mobilité et une politique plus diversifiée et mieux articulée de formation/information tout au long de la carrière des fonctionnaires devraient permettre en effet, d'une part, à ceux-ci d'acquérir, d'améliorer et d'approfondir les connaissances et aptitudes liées à leurs fonctions ou à d'autres fonctions envisageables au sein du Secrétariat et, d'autre part, à l'Institution de disposer à tout moment de l'expertise nécessaire et d'un niveau approprié dans les différents domaines d'activité.

a) En ce qui concerne la mobilité, une Task Force a été créée en février 2000 avec mandat de formuler, à l'attention de l'AIPN, des recommandations en vue de la redéfinition d'une politique de mobilité pour l'ensemble du personnel permanent du Secrétariat qui devrait avoir comme objectifs principaux :

- d'utiliser au mieux les ressources humaines de l'Institution et de valoriser au mieux le potentiel de chaque fonctionnaire ;
- d'améliorer les perspectives et l'évolution des carrières des fonctionnaires par la mise en œuvre des instruments appropriés

Cette Task Force a remis son rapport en septembre 2000. La consultation de la Commission paritaire et du Comité de mobilité sur ce rapport a également été menée à terme en février 2001. La procédure de concertation entre l'AIPN et les OSP destinée à définir, sur base des travaux précités, la politique de mobilité à mettre en œuvre au sein du Secrétariat sera entamée très prochainement avec comme objectif de permettre son démarrage encore en 2001.

Compte tenu de la grande complexité des situations concernant la catégorie C constatée par la Task Force, une instance paritaire de réflexion sera mise en place rapidement afin d'examiner de manière plus approfondie les problèmes existant dans cette catégorie de fonctionnaires et les orientations préconisées par le rapport de la Task Force ainsi que toute autre suggestion permettant d'apporter dans toute la mesure du possible une réponse appropriée à ces difficultés.

Donnant suite à l'invitation qui lui a été adressée par le Conseil de Helsinki, le Secrétariat a déjà contribué à définir les instruments juridiques permettant la mise en œuvre d'un régime d'échange entre fonctionnaires du Secrétariat et les fonctionnaires des Administrations nationales ou Organisations internationales³. Une première application de ce régime est en cours dans le cadre de la constitution des structures politico-militaires du Secrétariat en liaison avec la mise en œuvre de la PECSD. Des échanges de linguistes entre Institutions communautaires se déroulent également depuis quelques années.

b) En ce qui concerne la formation/information, un groupe de réflexion, mis en place en juillet 2000, a remis son rapport et ses recommandations fin janvier 2001. Les suggestions de ce Groupe portent à la fois sur les actions de formation (à l'entrée en service, tout au long de la carrière ou en fonction de besoins spécifiques), sur les actions d'information qui sont indispensables pour rendre la formation efficace et sur les moyens à

mettre en œuvre pour assurer les succès de la formation et de l'information.

D'après les recommandations du Groupe de réflexion, la redéfinition de la politique de formation au sein du Secrétariat général du Conseil devrait se traduire par:

- la promotion d'une approche plus "active" de la formation au niveau de toutes les DGs;
- l'établissement de priorités qui permettront de mieux répartir l'effort de formation en fonction de vrais besoins ;
- l'acceptation du caractère obligatoire des formations qui répondent à une nécessité du service ;
- l'intégration de l'effort de formation dans une politique plus active au niveau du déroulement de la carrière du fonctionnaire ;
- un recours plus systématique aux ressources et capacités internes au SGC ;
- l'encouragement à l'auto-apprentissage.

Ce rapport a été soumis pour avis au Comité du Personnel et au Comité paritaire de formation professionnelle. Ces avis seront rendus prochainement et permettront de passer à la phase suivante de concertation avec les OSP.

Cette action doit passer nécessairement par un renforcement considérable des crédits alloués par l'autorité budgétaire.

10. Dans le domaine de l'évolution des effectifs et du redéploiement le Secrétariat, conscient de la politique rigoureuse que les administrations nationales appliquent en matière d'allocation de ressources humaines, applique depuis plusieurs années la même politique de rigueur pour la gestion de son propre tableau des effectifs. Cette politique s'articule autour des axes principaux suivants :

a) Limitation des demandes de création de postes supplémentaires aux cas où le Secrétariat se voit conférer de nouvelles compétences, et cela uniquement après avoir examiné toutes les possibilités de redéploiement

Le tableau des effectifs n'a augmenté, depuis 1995, que de 11,5 % au cours d'une période qui incluait les effets de l'adhésion de trois nouveaux États Membres, l'intégration du Secrétariat Schengen dans le SGC, la création de l'Unité de planification de la Politique et d'Alerte rapide (UPPAR), l'arrivée du Secrétaire Général/Haut Représentant, ainsi que la mise en place de l'État major de l'Union européenne. En faisant abstraction de ces éléments, le tableau des effectifs du Secrétariat n'a évolué, au cours de la période 1995 à 2001, que de + 0,4 %. La même période a vu un effort considérable de redéploiement, plus de 200 postes, surtout dans les catégories C et D, ayant été redéployés au cours de cette période. C'est ainsi qu'ont été notamment créés par redéploiement et sans allocation de postes budgétaires supplémentaires :

- l'infrastructure du Secrétariat du Bureau de New York
- le Secrétariat de l'Unité PESC à la DG E
- le secrétariat de l'Unité Politique et d'Alerte rapide
- l'infrastructure de secrétariat de l'EUMS.

Le Secrétariat s'est également engagé à créer par la voie de redéploiement au cours de l'exercice 2001, l'infrastructure de secrétariat des nouvelles structures politico-militaires.

Le Secrétariat a également eu recours au redéploiement temporaire. Ainsi a été créée, pour la durée de la période conduisant aux prochains élargissements, l'intégralité de l'équipe chargée de ces négociations.

Le tableau des effectifs du Secrétariat Général du Conseil est relativement réduit par rapport à celui de la

Commission ou même du Parlement européen. Les possibilités de redéploiements ultérieurs ne sont donc pas sans limites. Toutefois le Secrétariat Général continuera à examiner la possibilité de redéploiement, suite aux évolutions dans le domaine des nouvelles technologies, chaque fois qu'il se verra confronté à la nécessité d'assumer de nouvelles compétences.

b) Concentration des ressources humaines sur les activités politiques (core activities) de l'Institution et réduction du nombre de personnel s'occupant de travaux manuels

Cet élément de la politique du personnel est réalisé par deux moyens principaux:

i) Outsourcing

Une task force mise en place en septembre 1999 a produit son rapport en février 2000 indiquant les secteurs dans lesquels la réalisation de certains travaux pourrait être contractuellement conférée à l'extérieur, plutôt que de rester du ressort de fonctionnaires permanents ou temporaires. La mise en œuvre de ces recommandations a débuté en janvier 2001 avec l'externalisation des travaux de la laverie dans le service Restaurant. D'autres recommandations seront évalués au courant de cet exercice budgétaire. Il convient toutefois de noter que le rythme de l'outsourcing est conditionné constamment par les possibilités de réorientation professionnelle du personnel concerné, ainsi que par certaines considérations juridiques soulevées par la loi locale.

ii) Adaptation du tableau des effectifs

Depuis le budget pour l'exercice 2001, le Secrétariat Général s'est engagé dans un processus de réadaptation graduelle de son tableau des effectifs en proposant une certaine augmentation des catégories A et B, par la suppression d'un nombre de postes d'autres catégories, notamment de la catégorie D.

Cette opération, qui vise également à rétablir la structure pyramidale de la catégorie A, reste neutre sur le plan budgétaire et tend à diminuer légèrement le tableau d'effectifs global. Le Secrétariat Général compte poursuivre la même politique également dans le cadre de son état prévisionnel pour l'exercice 2002.

c) Aménagement de la charge de travail

Dans une situation dans laquelle les ressources humaines mises à la disposition du Secrétariat Général n'augmenteraient qu'en cas d'acquisition de nouvelles compétences, il est clair qu'il existe aussi des limites à la charge de travail que celui-ci peut assumer. L'époque à laquelle le Secrétariat Général représentait, pour des Présidences successives, une source inépuisable de ressources et de secours est passée. Le Secrétariat Général se doit d'examiner avec les instances politiques tous les domaines de son activité et notamment celui de la traduction, en vue de s'assurer leur utilité continue.

11. Le Secrétariat attache une grande importance au développement de la coopération interinstitutionnelle qui devrait aller bien au-delà des domaines qu'en font actuellement l'objet (notamment aspects sociaux - écoles, crèches, garderies - cours de langues, traduction, interprétation, informatique). C'est dans cet esprit que le Secrétariat participe activement à toutes les initiatives qui sont prises pour atteindre cet objectif. Ce faisant, il se fonde pour l'essentiel sur quatre critères : la création d'une valeur ajoutée réelle tant en termes économiques que d'efficacité; le maintien d'une certaine souplesse nécessaire pour tenir compte des situations et besoins spécifiques de chaque Institution ; le traitement de toutes les Institutions sur un pied d'égalité ; la prise en compte appropriée des situations des fonctionnaires pouvant être affectés par cette évolution.

Le Comité des Représentants permanents a déjà été saisi pour information, en janvier 2001, des travaux qui sont effectués sous la responsabilité des Chefs d'Administration pour évaluer les aspects administratifs de l'élargissement (en particulier le rapport de la "Task Force interinstitutionnelle" qui a identifié les domaines dans lesquels la coopération entre les Institutions devrait être instaurée ou renforcée).

A l'initiative des Secrétaires Généraux, quatre nouveaux projets spécifiques sont actuellement à l'étude et portent sur l'Office interinstitutionnel de recrutement, les bibliothèques, la gestion des bâtiments et la sécurité et gardiennage.

S'agissant de l'OIR, l'objectif des Secrétaires Généraux est de parvenir à sa création avant la fin 2001 afin qu'il puisse devenir opérationnel le plus tôt possible en 2002 et être déjà utilisé pour les recrutements liés à l'élargissement.

12. L'acquisition continue des nouvelles technologies les plus performantes, les restructurations des services, l'accroissement et la diversification des missions et fonctions confiées au Secrétariat, l'évolution des méthodes de travail, l'opportunité de procéder à un rééquilibrage du tableau des effectifs, le recours très large au redéploiement, constituent autant de facteurs qui obligent les ressources humaines du Secrétariat à un effort constant d'adaptation, de reconversion et de formation professionnelle.

Néanmoins, ce processus connaît inévitablement des limites. Une partie du personnel n'est plus en mesure de participer avec succès à l'acquisition d'expertises accrues et/ou mieux adaptées requises pour assumer les nouvelles fonctions et missions.

Le Secrétariat considère donc nécessaire de pouvoir être inclus dans le régime de cessation définitive des fonctions qui fait l'objet d'une proposition de la Commission applicable à ses services et qui est actuellement à l'étude des instances du Conseil. En effet, les considérations qui motivent cette proposition sont également pertinentes pour le Secrétariat qui, par ailleurs, a eu recours, plus que toute autre administration, au redéploiement au cours des dix dernières années.

Ces considérations ont déjà été développées par les représentants de l'Administration du Secrétariat au sein du Comité du Statut.

En se fondant sur les conditions régissant la cessation de fonctions proposées par la Commission (âge, minimum d'ancienneté requis), le Secrétariat constate qu'elles concernent environ 900 fonctionnaires du Conseil et considère que les mesures de dégagement devraient s'appliquer à 10 % de cet effectif (entre 80 et 90 personnes).

Evolution des méthodes de travail

13. Dans ce domaine, on notera que :

a) Bien que la charge de travail des Services techniques de production (STP) n'ait cessé d'augmenter depuis un quart de siècle, la situation a pu être maîtrisée et des gains de productivité obtenus grâce notamment à l'utilisation de photocopieurs très performants. Néanmoins, le travail est resté très largement axé sur le papier.

La nécessité de moderniser et d'intégrer les STP dans une chaîne de production cohérente allant de la rédaction à la diffusion (électronique et papier) des documents, a fait l'objet d'une réflexion entamée en 1997 et entérinée dans le Plan d'action (1999-2001) de la DGA III.

Cette modernisation s'inscrit dans le contexte de l'évolution de l'informatique. En effet, la diffusion électronique des documents aura une influence très importante sur la masse des documents en papier produits chaque année (actuellement près de 15.000 documents pour un total d'environ 200 millions de pages). A l'avenir, il y aura une réduction nette de reproduction sur papier.

Le nouveau système de production de documents s'articulera autour des axes suivants:

- i) la rationalisation radicale des STP (la possibilité d'impression à distance des documents pour les rendre disponibles à proximité des salles de réunion; l'automatisation de la diffusion des documents et de certaines opérations d'expédition, etc.) ;
- ii) la réduction drastique du nombre d'exemplaires imprimés suite à la mise en œuvre officielle du système U 32 Mail /Extranet ;
- iii) l'augmentation prévisible du nombre d'exemplaires imprimés suite à l'adhésion de nouveaux membres (impossible à quantifier à ce stade).

b) Une expérience pilote sur la gestion personnalisée du temps de travail a été effectuée à l'étage 50 du Justus Lipsius à partir de début octobre 2000 jusqu'à fin février 2001. Cette expérience pilote a eu comme objectif de vérifier la possibilité de disposer d'un outil informatique permettant à la fois de gérer des situations complexes et diversifiées liées à des horaires flexibles très variés, de simplifier les circuits administratifs et de faciliter à chaque fonctionnaire une gestion individuelle de ses temps de présence et d'absence (congés, missions, absences pour raisons de service ou personnelles, récupérations, etc...). Cette expérience faisait partie de la réflexion en cours sur la réforme possible de l'horaire de travail destinée à généraliser le recours à plus de souplesse dans l'organisation du temps de travail (horaire mobile/horaire flexible), dans la perspective de concilier deux exigences : d'une part, mieux répondre aux besoins du Conseil et de ses instances préparatoires et, d'autre part, permettre à chaque fonctionnaire, sans préjudice de l'intérêt du service, d'organiser son temps de travail pour le rendre plus compatible avec sa vie privée et familiale. A la lumière des conséquences tirées de cette expérience, une version adaptée des propositions de l'Administration est en cours d'élaboration en vue de la reprise prochaine de la concertation avec les OSP suspendue en 1998. Parallèlement à cette concertation il n'est pas exclu de procéder à un élargissement de l'expérience pilote à d'autres services surtout pour tester d'autres fonctionnalités de l'outil.

c) Dans le cadre des études en cours pour résoudre les problèmes liés à l'extension du régime linguistique découlant de l'élargissement, il a été décidé de procéder à des tests d'interprétation à distance. En effet, l'informatique a désormais atteint un niveau permettant une telle méthode.

L'objectif de ce projet est de vérifier l'efficacité de cette méthode d'interprétation appliquée aux réunions du Conseil, d'examiner les questions techniques liées à cette méthode et de voir quelles sont les économies en espace qui peuvent être obtenues par l'interprétation à distance.

d) Un projet pilote concernant le télétravail est en cours d'élaboration. Ce projet s'inscrit dans l'objectif d'offrir le plus large éventail de conditions de travail permettant de concilier au mieux les exigences du service avec les situations personnelles des fonctionnaires. A terme, le télétravail pourrait conduire également à une plus grande souplesse dans la gestion des locaux et à une rationalisation de l'emploi du temps des participants.

Sur la base d'une première orientation, le service de traduction et le service de secrétariat de la DGA III devrait, par la nature de leur travail et leur forte informatisation, être les services désignés pour participer à un tel projet pilote. Celui-ci concernerait uniquement des fonctionnaires basés à Bruxelles.

Infrastructure

14. Pour répondre aux exigences posées par la mise en œuvre de la PESD, le Secrétariat a réexaminé en profondeur sa politique de sécurité afin de se doter d'une organisation et d'une structure garantissant : la protection des occupants des bâtiments, des biens et des équipements, la confidentialité des informations classifiées, ainsi que la disponibilité et l'intégrité de toutes les informations conservées ou

produites par l'institution sous quelque forme que ce soit, la continuité de l'activité du Conseil.

Cet exercice a conduit à l'adoption de mesures dans les domaines suivants:

- ◆ cadre législatif et réglementaire
- ◆ bâtiments et infrastructures
- ◆ réseaux et équipements informatiques et de télécommunications
- ◆ structure et organisation administratives.

En ce qui concerne le cadre législatif et réglementaire, le Secrétariat a préparé et accompagné les travaux du Groupe Antici et du Coreper, qui ont conduit à l'adoption par le Conseil, le 12 mars 2001, du règlement de sécurité. Le SGC prépare actuellement la mise en œuvre de ce règlement, notamment l'adaptation du mandat du Bureau de Sécurité, l'application des nouvelles dispositions en matière de classification, les mesures internes de protection et de traitement des documents classifiés, la formation du personnel ayant accès à l'information classifiée.

Par ailleurs, le Secrétaire général/Haut représentant a signé, dès juillet 2000, un arrangement de sécurité intérimaire avec l'OTAN, prévoyant l'échange d'information classifiée entre cette dernière et le SGC.

Le bâtiment Kortenberg, sécurisé selon les normes généralement reconnues en cette matière, sera occupé par l'Etat-Major militaire, l'Unité Politique et quatre directions de la DGE dans le courant du mois de mai. Les réseaux et équipements informatiques et de télécommunication hautement sécurisés, destinés au Kortenberg et aux liaisons entre celui-ci et le Justus Lipsius, ont fait l'objet d'appels d'offres et sont en cours de fourniture ou d'installation. Des travaux sont également en cours au Justus Lipsius pour la mise en place d'une salle de réunion sécurisée à l'étage 70.

Ces mesures sont accompagnées par une réorganisation et un renforcement de la structure administrative de sécurité.

Le Bureau de Sécurité a été réorganisé et renforcé par l'apport d'agents et de spécialistes (les procédures de recrutement sont actuellement en cours), pour couvrir notamment des tâches d'ingénierie de sécurité, d'audit de la sécurité informatique, d'accréditation des systèmes informatiques comme prévu par le règlement de sécurité, de protection rapprochée du Secrétaire général/Haut Représentant, de protection des zones à haute sécurité du Kortenberg. Cette réorganisation est accompagnée d'un programme spécifique de formation professionnelle.

Également pour répondre aux exigences du règlement de sécurité, un bureau INFOSEC a été créé, dont la mission consiste à : définir les règles et procédures applicables au traitement de l'information classifiée sur support informatique ; identifier les menaces qui risquent de compromettre la confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité de l'information traitée ; identifier les moyens de protection nécessaires et définir les procédures d'exploitation de ceux-ci ; vérifier régulièrement l'efficacité des mesures de protection adoptées. Le recrutement de spécialistes pour ce bureau est en cours.

15. L'utilisation toujours plus accrue des nouvelles technologies a toujours représenté une priorité pour le Secrétariat puisque, d'une part, elle permet de rendre plus efficace son rôle d'appui et, d'autre part, elle favorise, compte tenu de la nécessité de respecter la rigueur budgétaire, la politique consistant à avoir recours dans toute la mesure du possible au redéploiement des ressources humaines pour remplir les nouvelles fonctions et missions confiées au Secrétariat.

Afin de pouvoir profiter pleinement du développement dynamique des technologies de l'information et de communication, presque tous les domaines de travail au sein du Secrétariat continuent à faire l'objet progressivement d'une informatisation de plus en plus intégrée et puissante.

Les nouveaux services et solutions informatiques seront mis à la disposition des utilisateurs à court et moyen terme dans le cadre de projets spécifiques et comporteront en particulier les mesures suivantes:

- a) introduction d'une nouvelle solution pour gérer d'une manière intégrale le flux de travail sur le plan de la production des documents du Conseil (WORKFLOW) et d'un système de mémorisation unique des documents du Conseil (SINGLE DOCUMENT REPOSITORY) ;
- b) démarrage d'une solution moderne pour transférer sous forme digitale et de manière sécurisée les documents du Conseil aux réseaux des Etats membres, y compris la mise à disposition de possibilités de recherche et d'accès à ces documents à l'aide des technologies «Web » (U32 Mail/Extranet) ;
- c) introduction d'un environnement de travail virtuel qui facilitera la collaboration au sein des groupes de travail en dehors des réunions ;
- d) exécution d'un projet-pilote « vidéoconférence » pour examiner les possibilités et les impacts éventuels de l'utilisation d'un système « multisite-videoconferencing » comme outil de travail supplémentaire notamment au sein du "groupe EURO";
- e) développement et introduction d'un système d'information et de communication dans le cadre du réseau judiciaire;
- f) mise en place et exploitation des infrastructures et applications sécurisées :
- ◆ les réseaux locaux et les systèmes au nouveau bâtiment Kortenberg ;
 - ◆ les connections entre les bâtiments du Secrétariat ;
 - ◆ la communication PHONE, FAX et DATA entre le Secrétariat et les Etats membres dans le cadre de PESC/PESD ;
 - ◆ les systèmes d'information / de direction dans le cadre de PESC/PESD;
- g) mise en place d'une solution permettant un accès sécurisé à distance aux réseaux du Secrétariat (à l'occasion de missions, dans le cadre de Télétravail) ;
- h) examen et test de nouvelles solutions / fonctions pour faciliter une gestion intégrale des ressources humaines, matérielles et budgétaires du Secrétariat.

Afin de rendre minimales les risques concernant la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations traitées, la plupart des solutions susmentionnées seront réalisées sur la base d'une infrastructure sécurisée de réseaux et de systèmes, en utilisant entre autres des technologies/produits approuvés et accrédités sur le plan de la cryptologie (signature électronique, Public-Key-Infrastructure).

Pour des raisons d'économie et d'un besoin accru sur le plan d'interopérabilité, le Secrétariat recourt de plus en plus à des standards techniques et profite le cas échéant aussi de systèmes et de solutions réalisés par d'autres Institutions européennes.

16. Déjà en 1997, le Secrétariat général a entamé ses premières études sur les conséquences des futurs élargissements de l'Union, sur les besoins immobiliers du Conseil à Bruxelles. Suite aux mandats successifs du Coreper, le Groupe Antici et le Secrétariat ont approfondi ces études. A ce jour, un certain nombre d'orientations ont déjà été retenues comme hypothèses de travail : le maintien du Justus Lipsius comme siège du Conseil, le maintien du principe du régime linguistique intégral, la limitation à 2 du nombre de places par délégation à table dans les salles de réunion, la nécessité de trouver un bâtiment tout proche pour les nouveaux besoins. Par contre, l'organisation pratique de l'interprétation (cabines traditionnelles ou interprétation à distance) fait encore l'objet d'études; toutefois les tests effectués à l'heure actuelle dans plusieurs Institutions, dont le Conseil, devraient prochainement permettre d'y voir plus clair, notamment quant aux conséquences immobilières.

Sur la base des données actuellement à sa disposition, le Secrétariat général estime que le Conseil aurait besoin, dans les perspectives des prochains élargissements, d'une extension de ses locaux de l'ordre de

100 000 m², dont à peu près la moitié serait destinée aux salles de réunion, à l'interprétation, aux délégations ainsi qu'aux locaux de service associés.

Dans ce contexte, il sera également nécessaire de rechercher une solution pour rapprocher davantage du Justus Lipsius et dans un bâtiment sécurisé et mieux adapté à cette nouvelle fonction, les services installés dans le bâtiment Kortenbergh (UPPAR, POLMIL, EUMS).

Pour l'ensemble de ces problèmes de locaux à Bruxelles, le Secrétariat général a pris contact avec les autorités belges et avec les autres institutions européennes, d'une part, avec le marché immobilier privé, d'autre part.

Il va également de soi que les prochains élargissements auront des conséquences sur le Centre de Conférences du Kirchberg à Luxembourg, ainsi que sur les Bureaux de liaison à Genève et à New York.

D'une façon générale il est utile de rappeler dans ce contexte que tout projet immobilier d'envergure nécessite au moins cinq années pour les études, les permis, les procédures d'appels d'offres et la construction proprement dite⁴.

Il sera donc nécessaire que le Conseil s'exprime prochainement en la matière.

Le Secrétariat général a l'intention de saisir prochainement le Coreper de ses propositions en la matière.

¹ La présente note ne traite pas des méthodes de travail du Conseil et de ses instances, non plus que des méthodes de travail internes du Secrétariat dans son rôle de conseiller au Conseil et de la présidence.

² Unité d'analyse des ressources, des méthodes de travail et de l'organisation du Secrétariat, créée en 1993

³ Décision du Secrétaire général adjoint du 21 décembre 2000 et décision du Conseil du 22 décembre 2000

⁴ Dans le cas du Justus Lipsius, les études et les travaux se sont échelonnés de 1985 à 1995, et à l'heure actuelle l'on ne dispose pas encore de tous les permis.