

Les instances préparatoires

Le Parlement européen compte quatre instances préparatoires, qui jouent un rôle déterminant dans son fonctionnement :

■ La conférence des présidents

Elle rassemble le président du Parlement et de chaque groupe politique. Un représentant des non-inscrits y participe sans droit de vote.

Elle est devenue l'organe politique du Parlement, compétente pour l'organisation et la programmation des travaux législatifs, l'attribution des compétences et la composition des commissions et délégations, ainsi que pour les relations avec les autres institutions, les parlements nationaux (dont le rôle et la participation aux travaux de l'Union ont été sensiblement renforcés par le traité de Lisbonne) et les pays tiers.

Des conférences des présidents extraordinaires, ouvertes à tous les députés, peuvent être organisées autour d'une personnalité invitée ou d'un commissaire pour un débat politique sur un sujet d'actualité ou une proposition de la Commission.

■ Le bureau du Parlement

Le bureau est composé du président, des 14 vice-présidents, ainsi que de cinq questeurs élus par l'assemblée pour une période de deux ans et demi et qui ont voix consultative. Il est l'organe de direction du Parlement chargé des questions financières et administratives. Il est compétent pour tous les sujets qui concernent le fonctionnement interne du Parlement. À ce titre, il nomme le secrétaire général, établit le budget et gère les questions administratives, de personnel et d'organisation.

■ Le collège des questeurs

Composé des cinq questeurs, le collège des questeurs est responsable des questions administratives et financières intéressant directement les députés et leurs conditions de travail. Il peut présenter des propositions de modification des textes arrêtés par le bureau. Chaque questeur dispose pour l'aider d'un agent temporaire et un assistant parlementaire.

■ La conférence des présidents de commission

La conférence des présidents de commission réunit environ une fois par mois les présidents des commissions permanentes et temporaires. Elle fait des recommandations à la conférence des présidents sur les travaux des commissions et l'ordre du jour des plénières. Son président assiste à la conférence des présidents.

■ La conférence des présidents de délégation

Elle est l'équivalent de la conférence des présidents de commission pour les délégations.

L'objectif est de développer une vue horizontale, d'assurer une certaine coordination et cohérence dans les positions et de lutter ainsi contre des approches qui pourraient se révéler trop sectorielles et partielles.

Au niveau des services

Vue d'ensemble

Sur le plan administratif, le Parlement est dirigé par un secrétaire général, qui est son plus haut fonctionnaire. Nommé par le bureau, il est chargé de l'organisation des travaux parlementaires sous la direction politique du président du Parlement, du bureau et de la conférence des présidents. La durée de son mandat n'est pas fixée. Depuis 2009, le poste est occupé par Klaus Welle, de nationalité allemande.

Comme ses homologues de la Commission et du Conseil, le secrétaire général du Parlement joue un rôle majeur dans l'organisation et le fonctionnement interne de l'institution, ainsi que sur le plan interinstitutionnel. Pour mener à bien sa mission, le secrétaire général dispose d'un cabinet, de plusieurs services centraux, qui relèvent directement de sa compétence, et de treize directions générales (y compris un service juridique) qui constituent l'administration du Parlement européen.

Au total, si l'on exclut les agents employés dans les groupes politiques, les services du secrétariat général et les DG du Parlement emploient en 2014 plus de 6 000 personnes, dont environ 40 % (2 400) sont basés à Luxembourg, une forte majorité (4 000) à Bruxelles, une petite centaine à Strasbourg et environ 250 dans les bureaux d'information dont dispose le Parlement dans les États membres.

Outre son cabinet à proprement parler, plusieurs équipes sont directement rattachées au secrétaire général et chargées de suivre le personnel, les ressources, l'organisation interne, les différentes politiques et la planification stratégique, soit au total une trentaine de personnes.

Sept autres services sont directement rattachés au secrétaire général : le secrétariat du bureau et des questeurs ; le secrétariat de la conférence des présidents ; la direction pour les relations avec les groupes politiques, les trois unités chargées de l'audit interne, de la gestion du risque, du contrôle des coûts et de la qualité ; le délégué à la protection des données, qui emploie une centaine d'agents et sont chargés du fonctionnement des organes politiques et des domaines horizontaux.

Les effectifs des directions générales et des services du Parlement européen au 1^{er} septembre 2014

	Acronyme	Effectifs	% Total
Services horizontaux			
DG de la présidence	PRES	344	5,8 %
DG de la communication	COMM	711	11,9 %
Service juridique	JURI	111	1,9 %
DG des services de recherche parlementaire	EPRS	229	3,8 %
DG du personnel	PERS	423	7,1 %
DG des finances	FINS	194	3,2 %
DG de l'innovation et du support technologique	ITEC	470	7,9 %
DG des infrastructures et de la logistique	INLO	572	9,6 %
DG de la sécurité	SAFE	450	7,5 %
Total		3 504	58,7 %
Travaux des commissions parlementaires			
DG des politiques internes de l'UE	IPOL	515	8,6 %
DG des politiques externes de l'UE	EXPO	224	3,8 %
Total		739	12,4 %
Services linguistiques			
DG de la traduction	TRAD	1 200	20,1 %
DG de l'interprétation et des conférences	INTE	529	8,9 %
Total		1 729	29,0 %
Total général		5 972	100,0 %

Les douze directions générales et le service juridique réunissaient 5 972 personnes au 1^{er} septembre 2014 et peuvent être regroupées en trois catégories :

- les DG à vocation horizontale, chargées soit de sujets politiques et légaux (DG de la présidence, DG de la communication, service juridique), soit de la gestion du budget, des ressources et de la logistique (DG des finances, DG du personnel ou DG des infrastructures et de la logistique) ou bien encore d'apporter un soutien général aux députés. C'est notamment le cas de la nouvelle DG des services de recherche parlementaire¹,

1. Voir le chapitre 5 sur les comités pour les conditions particulières de création de cette nouvelle DG.

qui effectue des recherches et leur fournit des analyses pour les aider dans leur travail parlementaire. Avec 3 504 effectifs (58,7 %) ce sont de loin les DG les plus nombreuses, la DG COMM comptant à elle seule 719 agents ;

- les DG qui assurent l'organisation des travaux des commissions parlementaires. Elles sont au nombre de deux, qui suivent respectivement les politiques internes et les politiques externes. Leur nombre comme leur effectif (740 personnes) peuvent sembler relativement modestes au regard de leurs compétences de fond qui sont au cœur des travaux du Parlement ;
- les services linguistiques, que sont la DG de la traduction et la DG de l'interprétation et des conférences. Elles emploient 1 729 personnes, dont 1 200 pour la seule DG de la traduction (soit un cinquième du total des DG), ce qui souligne une fois de plus l'importance et la place des fonctions linguistiques pour les institutions européennes.

Structure interne et normes organisationnelles

Comme dans les autres institutions, les DG sont divisées verticalement en directions, elles-mêmes subdivisées en unités (296 fin 2013), de taille très variable (18,1 postes en moyenne). Les unités comptent parfois plusieurs secteurs.

Le nombre de directions par DG est relativement limité. Chacune en compte trois ou quatre, à l'exception de la DG des politiques internes de l'UE qui en compte six en raison du large champ de compétences couvert. Neuf DG sur treize (toutes sauf PRES, EPRS, FINS et JURI) comprennent une direction chargée de leurs ressources, ce qui témoigne d'une gestion décentralisée relativement identique à celle de la Commission.

L'organigramme est établi par le bureau du Parlement, sur la base d'une proposition du secrétaire général.

Les seuls postes d'encadrement formellement reconnus par la structure sont ceux des directeurs généraux et des directeurs. Ils sont nommés par le bureau sur proposition du secrétaire général.

Les administrateurs sont nommés par le secrétaire général ; les assistants par le directeur général de la DG PERS, voire par le directeur de la DG PERS chargé du personnel.

ENTRE LIBERTÉ DES DÉBATS ET ENCADREMENT DES PROCÉDURES

Le niveau politique

Les travaux du Parlement sont rythmés par les sessions plénières, qui se déroulent une fois par mois à Strasbourg du lundi au jeudi ; les mini-sessions

cependant d'une marge de manœuvre et d'une influence qui vont souvent au-delà de ses pouvoirs formels. Son autonomie découle aussi de la souplesse et du pragmatisme dont il témoigne dans l'organisation de ses travaux et souvent de l'habileté et de la pugnacité dont les députés savent faire preuve dans les dossiers sur lesquels ils sont amenés à se prononcer.

Au niveau des services

Comme dans toutes les autres institutions européennes mais au Parlement peut-être plus qu'ailleurs, l'administration est au service du bon fonctionnement de l'institution.

Les sessions plénières sont organisées par la DG de la présidence. De façon générale, cette DG suit tous les aspects liés à la vie politique du Parlement et est donc au cœur du fonctionnement administratif de l'institution. Elle dispose également d'un nombre important de juristes-linguistes pour vérifier les textes et les amendements proposés aux textes législatifs et assure les services du protocole et du courrier.

Les travaux des commissions sont organisés par les DG IPOL, pour les politiques internes, et EXPO, pour les politiques externes. Elles fournissent notamment à chaque commission, permanente, spéciale ou temporaire, un secrétariat qui organise les travaux de la commission sous le contrôle de son président.

En fonction du niveau individuel d'implication des députés, les administrateurs des secrétariats sont également chargés de la rédaction des rapports et du suivi des trilogues.

EFFECTIFS ET ALLOCATION DES RESSOURCES

UNE ÉVOLUTION DES EFFECTIFS QUI REFLÈTE CELLE DE L'INSTITUTION

Avec 7 000 fonctionnaires et autres agents (7 057 au 1^{er} septembre 2014), toutes catégories et services confondus (à l'exception des assistants parlementaires¹), le Parlement est la deuxième plus grande institution européenne, loin derrière la Commission et ses 33 000 agents, mais très loin devant les 3 000 du Conseil.

Environ 70 % sont des fonctionnaires, près de 15 % des agents contractuels et à peu près autant des agents temporaires. Parmi ces derniers, les

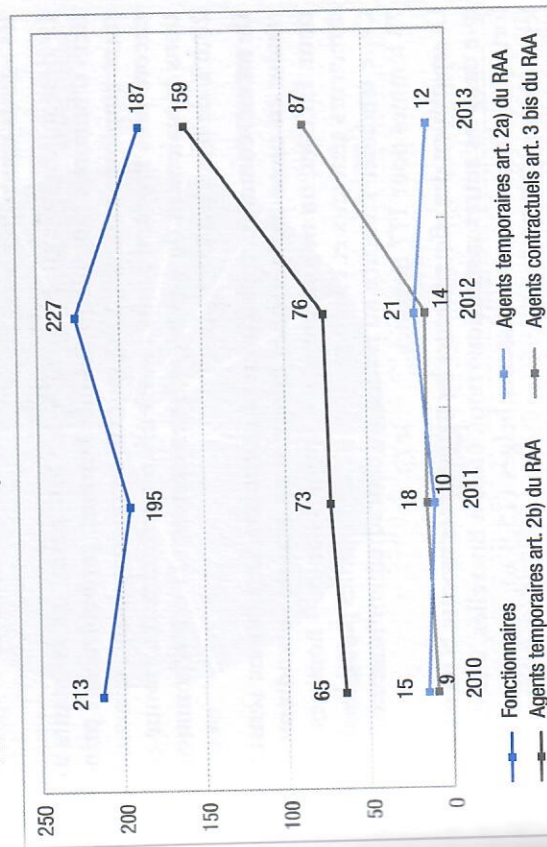
agents temporaires des groupes politiques occupent une place prépondérante pour les raisons invoquées plus haut.

Évolution globale

On constate sans grande surprise que les effectifs du Parlement ont très fortement augmenté depuis le début des années 2000. Son tableau des effectifs est passé de 4 120 postes en 2000 à 6 786 en 2014, soit une hausse de près de 65 %.

Cette forte hausse est bien sûr la conséquence des élargissements successifs de 2004 et 2007, qui ont impacté le Parlement peut-être davantage que d'autres institutions, mais aussi de l'accroissement de ses compétences au fil des traités, en particulier celui de Lisbonne.

Personnel recruté durant la période 2010-2013 (nombre d'agents)



Source : Bilans sociaux annuels, 2010 à 2013, Parlement européen.

En application de la décision prise lors de l'adoption du cadre financier pluriannuel 2014-2020 de réduire les effectifs de 5 % d'ici 2017, le Parlement devrait couper 328 postes dans son tableau des effectifs (soit 66 par an). Après les réductions effectuées à compter de l'exercice 2013, il a annoncé que la baisse de 5 % se poursuivrait au cours de la nouvelle législature.

1. Dès lors qu'ils constituent une population spécifique, les assistants parlementaires ne sont pas inclus dans les statistiques présentées dans ce chapitre.

Niveau de fonctions

Au 1^{er} septembre 2014, les effectifs du Parlement comptent environ 2 800 AD, 3 200 AST et 1 000 agents contractuels. Si on le compare avec d'autres institutions, la part des AD (39,2 %) par rapport aux AST (46,2 %) est relativement faible et montre l'importance des fonctions d'assistance et de logistique au sein de l'institution, indépendamment du développement des compétences de niveau administrateurs. Ainsi, près de la moitié des agents contractuels sont du groupe de fonctions I réservé aux tâches manuelles et d'appui administratif (huissiers, chauffeurs...).

Sexe, nationalité et âge

Les femmes sont plus nombreuses que les hommes (57,7 % contre 42,3 %). La parité est quasiment atteinte parmi les administrateurs (51,5 % de femmes contre 48,5 % d'hommes). Il en va de même, globalement, pour les agents contractuels.

Le déséquilibre est en revanche assez fort parmi les assistants avec un tiers d'hommes pour deux tiers de femmes, probablement principalement employées sur des fonctions de secrétariat. Bien qu'inversé, il est encore plus flagrant parmi les agents contractuels du groupe de fonctions I, également du fait des métiers exercés (71,4 % d'hommes contre 28,6 % de femmes).

De même, comme dans les autres institutions, la parité est sensiblement remise en cause au profit des hommes au sein de l'encadrement supérieur. En effet, on ne compte que 4 femmes contre 9 hommes parmi les directeurs généraux et 15 femmes contre 29 hommes parmi les directeurs. Cette tendance s'amorce au niveau de l'encadrement intermédiaire avec 73 femmes pour 177 hommes.

La répartition des effectifs entre les nationalités montre la même tendance que dans les autres institutions implantées à Bruxelles, à savoir une très forte proportion de ressortissants belges (15,8 %), en particulier parmi les assistants (18,5 %).

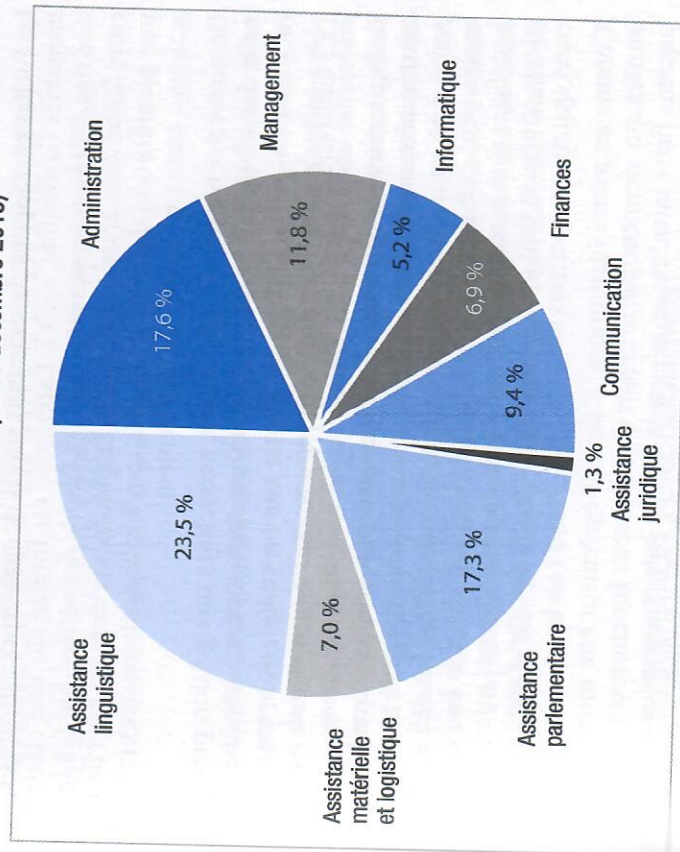
Parmi les autres nationalités les mieux représentées viennent ensuite les Français, les Italiens, les Espagnols et les Allemands. Ces derniers sont les plus nombreux dans le groupe de fonctions AD, avant les Français et les Belges.

Fin 2013, l'âge moyen des fonctionnaires et autre agents du secrétariat général était de 46 ans, ce qui est relativement élevé comparé à d'autres institutions. Les hommes sont en moyenne légèrement plus âgés que les femmes (47 ans contre 45 pour ces dernières). De plus, on retrouve la

même tendance que dans les autres institutions, à savoir un vieillissement du personnel issu des anciens États membres, en particulier aux postes d'encadrement, et un rajeunissement dans les grades plus bas du fait de des récents élargissements.

Les fonctions exercées

Répartition des postes au secrétariat général du Parlement européen par famille de métiers (au 31 décembre 2013)



Source : site du Parlement européen.

Les fonctions administratives et de soutien arrivent en première position si l'on rassemble l'administration, l'assistance matérielle et logistique, l'informatique et les finances. Les fonctions linguistiques occupent ensuite sans surprise la deuxième place, avec près d'un quart des effectifs.

On note par ailleurs, l'importance des effectifs employés dans le domaine de la communication (près de 10 %) reflétant ainsi la place du Parlement dans le paysage institutionnel européen et les liens avec les citoyens.

UNE ALLOCATION DES RESSOURCES DÉCIDÉE AU NIVEAU POLITIQUE

La procédure annuelle d'allocation des ressources et les outils utilisés

Le secrétaire général propose au bureau du Parlement les ressources à allouer aux différents services. L'allocation des ressources est ensuite décidée chaque année par la commission des budgets, avant d'être formellement adoptée en plénière dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle.

Le Parlement dispose de différents outils de gestion de ses ressources humaines (*streamline*, *e-CV*). L'approche est fondée sur une classification des différents postes par métier et famille de métiers, qui fait le lien entre les besoins et les compétences disponibles et dont on peut déduire une planification des ressources, des moyens budgétaires requis et des actions à mener en termes de recrutement.

De nouveaux outils, tels que *Sysper*, permettant une gestion prévisionnelle des effectifs, devraient cependant être développés.

LES GRANDS ENJEUX DE LA POLITIQUE RH

Le Parlement européen doit faire face aux mêmes enjeux que les autres institutions, notamment et principalement à une charge de travail croissante dans un contexte de limitation des ressources. Ce défi est néanmoins peut-être plus difficile à relever dans son cas, dès lors qu'il a pu bénéficier d'un accroissement important de ses ressources jusqu'à ses dernières années et doit désormais gérer la restriction qui s'applique désormais également à ses services.

Comme les autres institutions, il devrait également être touché dans les années qui viennent par le départ de nombreux fonctionnaires issus des anciens États membres et relever le défi de leur renouvellement tout en maintenant un équilibre satisfaisant entre les nationalités.

Il s'efforce par ailleurs ces dernières années de développer des outils de gestion plus performants, fondés sur des indicateurs de performance plus précis et plus clairs. Cela passe également par la dotation de nouveaux outils de gestion informatiques, tels que *Sysper*.

Chapitre 3

Le Conseil européen et le Conseil de l'Union européenne, au plus près des États membres¹

Codécideur avec le Parlement européen, le Conseil de l'Union européenne se décline en une dizaine de formations qui réunissent les ministres des vingt-huit États membres en charge de portefeuilles spécifiques. L'activité de cette institution comme celle du Conseil européen, dont le rôle d'impulsion et d'arbitrage donne lieu à des sommets réguliers qui rythment l'agenda européen, reposent au quotidien sur un Secrétariat général du Conseil (SGC). Administration de mission plus que de gestion, cette structure, forte de quelque 3 000 agents, organisée elle aussi en directions générales, réalise un important travail de préparation des dossiers, notamment sur le plan juridique, apportant son appui à chaque étape du processus décisionnel de l'Union.

MISSION, ORGANISATION, FONCTIONNEMENT

LA DÉFINITION, L'ADOPTION ET LA COORDINATION DES POLITIQUES DE L'UNION

Non prévu à l'origine par les traités, la réunion des chefs d'État et de gouvernement des États membres de l'Union européenne a été formalisée à l'initiative du Président français Valéry Giscard d'Estaing et du

¹ Les données statistiques présentées dans ce chapitre sont principalement issues du bulletin statistique édité par la direction générale de l'administration du secrétariat général du Conseil (édition au 1^{er} janvier 2014) et d'autres éléments fournis par cette direction générale.

de leur administration. Leur composition peut varier selon les États membres et l'ordre du jour du Conseil.

Surtout, les ministres sont assistés par les représentants permanents ou leurs adjoints, qui ont instruit eux-mêmes au sein du Comité des représentants permanents (COREPER) les dossiers soumis aux ministres.

Au total, si l'on compte les représentations permanentes, les délégations nationales, la Commission, le secrétariat général du Conseil, le service juridique, les interprètes... plus de cent fonctionnaires peuvent être présents dans la salle du Conseil en plus des ministres et une bonne cinquantaine dans une salle d'écoute adjacente. La présidence peut néanmoins choisir de limiter le nombre de participants aux réunions et demander un débat en cadre restreint (ministres + 2, + 1, voire ministres seuls).

L'organisation des travaux préparatoires du Conseil de l'Union européenne : COREPER, groupes d'experts, groupes de travail et autres comités

Le COREPER, comité des représentants permanents, rassemble les diplomates qui représentent les différents États membres auprès des institutions européennes¹. Il est organisé en deux sections, COREPER I avec les représentants permanents adjoints et COREPER II avec les ambassadeurs, selon une répartition des dossiers. Il est chargé de préparer les travaux des ministres.

À ce titre, il doit valider les accords négociés par les groupes de travail, trouver des solutions sur les points qui posent encore problème et constitue une sorte de filtre entre la Commission, le Parlement et le Conseil, dont la plus-value est incontestable. Pour certaines politiques, des comités spécialisés exercent les mêmes fonctions que le COREPER².

En marge du COREPER et des comités spécialisés, existe un vaste réseau de groupes qui assurent au niveau technique la préparation des travaux du Conseil. trois types d'instance peuvent être distingués :

- les groupes d'experts, qui contribuent à la préparation des propositions législatives de la Commission en donnant un avis au Conseil, permettant ainsi à ce dernier

d'intervenir très en amont dans la procédure législative et à la Commission d'anticiper les réactions des États membres. Ils sont présidés par la Commission et composés de fonctionnaires des représentations permanentes ;

- les groupes de travail, qui sont chargés de l'examen des propositions de la Commission et de dégager si possible des accords afin de préparer et faciliter les travaux du COREPER et du Conseil. Ils sont composés de fonctionnaires des représentations permanentes et présidés par un représentant de l'État membre qui exerce la présidence de l'Union ;

- de nombreux comités qui, intervenant dans le cadre du processus de comitologie, rendent des avis sur les mesures d'exécution proposées par la Commission. Ils sont composés de fonctionnaires ou d'experts nationaux et présidés par la Commission.

Au niveau des services

Sur le plan administratif, les travaux du Conseil européen et du Conseil de l'Union européenne s'appuient sur le secrétariat général du Conseil (SGC). Bien que devenue une institution à part entière avec le traité de Lisbonne, l'administration du Conseil européen est en effet intégrée dans le SGC.

Institué dès l'origine par le règlement intérieur du Conseil, le SGC a pour tâche principale de veiller au bon déroulement des travaux du Conseil européen et du Conseil de l'Union européenne. Il est chargé de toutes les tâches administratives liées à l'organisation des réunions (logistique, rédaction des comptes rendus, archivage) et joue un double rôle de greffe et de conseiller.

À cette fin, ses quelque 3 000 agents assistent à toutes les réunions des groupes de travail, du COREPER, des différentes formations du Conseil de l'Union européenne et du Conseil européen. S'agissant du Conseil de l'Union européenne, son rôle dépend beaucoup du niveau de la mobilisation, des moyens et de l'expérience de l'État membre qui assure la présidence.

Le SGC est dirigé par un secrétaire général, personnage clef de l'institution et des relations interinstitutionnelles. Il est nommé par le Conseil à la majorité qualifiée, en principe pour un mandat de cinq ans. Uwe Corsepius, de nationalité allemande, exerce cette fonction depuis 2011.

Vue d'ensemble

En 2014, le SGC est organisé en sept directions générales, auxquelles s'ajoutent le service juridique, ainsi qu'un certain nombre de services

1. En plus de son ambassade auprès du Royaume de Belgique, chaque État membre dispose en effet d'une représentation permanente (RP) auprès de l'Union européenne, située à Bruxelles et dirigée par le représentant permanent, qui a rang d'ambassadeur, et son adjoint.

2. comité économique et financier, comité de l'emploi, comité politique et de sécurité (COPS) pour les Conseils des affaires étrangères, comité spécial agriculture (CSA) pour les Conseils de l'agriculture, comités dits de l'article 133 (politique commerciale) ou de l'article 36 (justice et affaires intérieures).

directement rattachés au secrétaire général chargés de politique générale, de relations interinstitutionnelles et de questions horizontales qui couvrent notamment la préparation des Conseils européens. Le SGC est exclusivement hébergé dans les locaux du Conseil, à Bruxelles.

Directions générales et services du Conseil au 1^{er} janvier 2014

Acronyme	Compétence	Effectifs	% Total
Cabinet SG	Services rattachés au SG et chargés du Conseil européen	91	3,0%
SJ	Service juridique	282	9,3%
DG A	Administration	2073	68,5%
dont :			
DGA 1	Ressources humaines et administration du personnel	206	6,8%
DGA 2	Protocole, conférences, immeubles, logistique	341	11,3%
DGA 3	Service de traduction	1105	36,5%
DGA 4	Finances	47	1,6%
DGA SSSIC	Sécurité, sûreté et système d'information et de communication	370	12,2%
DG B	Agriculture, pêche, affaires sociales et santé	67	2,2%
DG C	Affaires étrangères, élargissement et protection civile	84	2,8%
DG D	Justice et affaires intérieures	82	2,7%
DG E	Environnement, éducation, transports et énergie	54	1,8%
DG F	Communication et gestion des documents	183	6,0%
DG G	Affaires économiques et compétitivité	89	2,9%
OSP / CP	Organisations socio-professionnelles / comité du personnel	20	0,7%
Total		3025	

Source : secrétariat général du Conseil, direction générale de l'administration.

Si l'on dresse une typologie des services du SGC recensés dans le tableau ci-dessus, il est possible de distinguer entre :

- les services directement rattachés au secrétaire général qui sont chargés de politique générale, de relations interinstitutionnelles et de questions horizontales et qui couvrent notamment la préparation des Conseils européens. En 2014, ils emploient 91 personnes. Outre les services spécifiques que sont l'audit interne, la protection des données et la direction chargée de la lutte contre le terrorisme, il s'agit principalement d'une direction générale « politique générale et institutionnelle », divisée en deux directions : « politique générale » et « relations interinstitutionnelles ». Au sein de la direction « politique générale », deux unités sont plus particulièrement

chargés des Conseils européens (l'une de la programmation et l'autre de la préparation) ;

- le service juridique, qui rassemble 282 personnes et dont il faut souligner l'importance au sein de l'institution. Il assiste en effet à toutes les réunions et participe à tous les travaux du Conseil. Il peut être consulté par les États membres sur toute question juridique et vérifie la base légale des propositions de la Commission, dont le choix peut avoir un impact considérable sur la procédure et le mode de décision du Conseil. Avec l'assistance des juristes-linguistes, il est aussi chargé d'examiner l'exactitude des traductions dans toutes les langues officielles, les 24 versions linguistiques faisant également foi. Enfin, en tant que juriconsulte du Conseil, il représente l'institution devant la Cour de justice en cas de litige ;
- les DG à compétence sectorielle qui suivent les différentes politiques de l'Union européenne et correspondent plus ou moins aux différentes formations du Conseil. Bien qu'essentielles, car au cœur des travaux du Conseil, ces DG comptent des effectifs relativement modestes (d'environ 50 à 90) dans la mesure où il s'agit avant tout de fonctions d'administrateur et non de gestionnaire ;

- les DG responsables de la logistique, qui sont principalement les DG A et E, respectivement chargées de l'administration et de la communication et gestion des documents. Avec plus de 2000 personnes, soit les deux tiers des effectifs du SGC à elle seule, la DG A dispose de loin du plus grand nombre de personnel. C'est principalement dû à l'importance du service de traduction qui représente plus d'un tiers des effectifs du SGC. Celui-ci s'est pourtant efforcé de limiter l'impact des derniers élargissements et du doublement du nombre de langues officielles en informatisant et en réduisant de ce fait les effectifs dans les unités de traduction.

Deux autres directions de la DG A (Protocole, conférences, immeubles, logistique, d'une part, sécurité, sûreté et système d'information et de communication, d'autre part) méritent également d'être signalées pour le nombre significatif d'agents qu'elles emploient (respectivement 341 et 370). Elles reflètent l'importance et la lourdeur de l'organisation des réunions du Conseil, en particulier celles du Conseil européen, dont la fréquence a sensiblement augmenté sous l'effet conjugué de la nomination d'un président permanent et de la crise économique.

Les ressources humaines du SGC sont gérées de façon centralisée au sein de la DGA. En effet, contrairement à la Commission du fait de leur taille limitée, les différentes DG ne disposent pas d'une direction ou d'une unité « ressources ». La direction A1 « Ressources humaines et administration du personnel », qui compte 206 personnes, dispose simplement de correspondants (de niveau AST) dans les autres services.

Structure interne et normes organisationnelles

Comme dans les autres institutions, chaque DG et service est divisé verticalement en directions, elles-mêmes subdivisées en unités.

Compte tenu de sa taille, la DG A compte trois directeurs généraux adjoints (DGA) qui regroupent les activités de plusieurs directions. Le service chargé de la politique générale et institutionnelle, rattaché au secrétaire général, est également dirigé par un DGA.

En fonction de leur taille, les unités peuvent comporter en leur sein des secteurs ou des bureaux.

On note la particularité du service juridique qui, du fait de sa spécificité, ne comporte pas d'unités, mais uniquement des directions, au nombre de sept, qui couvrent les domaines suivis par les différentes formations du Conseil, y compris une direction essentielle consacrée à la qualité de la législation qui regroupe les juristes-linguistes.

Contrairement à la Commission, le SGC ne s'est pas doté de règles en matière d'organisation de ses services. À l'exception des DG qui sont créées par le Conseil, les autres structures sont créées de façon *ad hoc* par décision du secrétaire général, avec le souci de répondre au mieux aux besoins de l'institution tout en évitant la création de trop petites entités. C'est la raison pour laquelle les services, aux différents niveaux, sont de taille très variable.

L'encadrement des différentes entités

Au vu de son organigramme, le SGC compte 150 personnels d'encadrement : 8 DG, 4 DGA, 33 directeurs et 105 chefs d'unité.

Seuls le secrétaire général et les directeurs généraux sont nommés par le Conseil. Les DGA, directeurs et chefs d'unité sont nommés par le secrétaire général après une sélection ouverte et transparente.

Les pouvoirs sont relativement concentrés entre les mains du secrétaire général. Ainsi, sur le plan financier, le secrétaire général est ordonnateur délégué du Conseil. Seuls les DG A, F et le SJ, qui gèrent les plus gros budgets, disposent d'une subdélégation.

Le secrétaire général assure également les fonctions d'autorité investie du pouvoir de nomination (AIPN) et d'autorité habilitée à conclure les contrats (AHCC), à l'exception de celles concernant les AST qui sont subdélégués au DG A.

UNE MACHINE À PRODUIRE DES CONCLUSIONS ET DES TEXTES LÉGISLATIFS

Le niveau politique

Le Conseil européen se réunit deux fois par semestre à Bruxelles (exceptionnellement ailleurs). Ces dernières années, depuis la nomination d'un président permanent et dans le contexte de crise auquel l'Union a dû faire face, les réunions ont pu être plus fréquentes.

Son président joue un rôle clef dans l'organisation des travaux : convocation des réunions, proposition de l'ordre du jour, animation des débats, élaboration des conclusions... et, le cas échéant, rencontres bilatérales (les fameux « confessionnaux ») pour débloquer les conflits et négocier des accords.

À l'exception des décisions en matière de nomination et d'organisation des travaux du Conseil de l'Union européenne qui sont prises à la majorité qualifiée, le Conseil européen se prononce par consensus. En cas de vote, seuls les chefs d'État et de gouvernement peuvent y participer.

Ses travaux se déroulent en principe sur deux jours. La première journée s'ouvre par une déclaration du président du Parlement européen, qui n'est pas suivie d'un débat. La journée de travail est ensuite rythmée par un déjeuner protocolaire et un dîner de travail, durant lequel ont lieu l'essentiel des discussions. Le second jour est consacré à l'examen d'un projet de conclusions. Préparé par le président, il a déjà été examiné par le COREPER et est finalisé au vu des échanges au niveau des chefs d'État et de gouvernement. La réunion se clôture par une série de conférences de presse.

Le calendrier des réunions et le fonctionnement du Conseil de l'Union européenne varient selon les compétences qu'il exerce. Les réunions se tiennent à Bruxelles, à l'exception des sessions d'avril, juin et octobre, qui se tiennent à Luxembourg.

L'adoption de textes législatifs, qui constitue sa principale activité, peut servir de référence pour présenter ses modalités de fonctionnement. Les différentes étapes sont présentées ci-dessous en guise d'exemple type.

Le Conseil arrête ses décisions selon les modalités prévues par les Traités. Celles-ci varient en fonction de la procédure et du domaine couvert. La majorité qualifiée est devenue la règle pour la plupart des domaines couverts par la procédure législative ordinaire, mais l'unanimité est toujours requise pour certains sujets sensibles. Par ailleurs, les décisions mineures ou de procédure sont prises à la majorité simple.

Le Conseil européen et le Conseil de l'Union européenne, au plus près des États membres

Les différentes étapes de l'adoption des textes législatifs par le Conseil de l'Union européenne

1. Le secrétariat général du Conseil (SGC) diffuse aux représentations permanentes la proposition de la Commission traduite dans les 24 langues officielles de l'Union.
2. Les RP sollicitent des instructions de leurs autorités nationales respectives pour se prononcer sur la proposition.
3. Le groupe de travail compétent (ou un groupe *ad hoc* constitué spécialement à cette fin) examine la proposition de la Commission. En pratique, la Commission défend sa proposition et la présidence organise des tours de table pour recueillir les positions des fonctionnaires nationaux.
4. Le SGC établit un rapport des travaux du groupe de travail qu'il transmet à la formation compétente du COREPER ou à un comité spécial.
5. La proposition de la Commission est examinée par le COREPER à la lumière des travaux du groupe de travail. En pratique, l'ordre du jour du COREPER distingue les points I, qui regroupent les dossiers sur lesquels un accord a pu être trouvé au niveau du groupe de travail et ne sont donc pas discutés au COREPER, des points II, qui font encore l'objet de débats entre la Commission et les délégations. La présidence organise la discussion de façon à rapprocher les positions nationales et la position de la Commission.
6. À l'issue du COREPER, le SGC établit un nouveau rapport et le point est inscrit à l'ordre du jour du Conseil de l'Union européenne. Comme au COREPER, l'ordre du jour des Conseils distingue les points qui ont déjà fait l'objet d'un accord au niveau inférieur (points A), de ceux qui doivent encore être traités au niveau des ministres (points B).
7. Le Conseil se réunit pour valider les points A, discuter des points B et le cas échéant procéder au vote.

Il est important de noter que l'extension des matières en codécision avec le Parlement a sensiblement influé sur le rythme des travaux du Conseil. Ainsi, même si les travaux peuvent avancer en parallèle, le Conseil doit attendre l'adoption par le Parlement de sa position en première lecture avant de se prononcer formellement sur une proposition de la Commission.

De même, un certain nombre de trilogues, formels et informels, ou un comité de conciliation, viennent s'intercaler entre les différentes phases de la procédure dans le calendrier des travaux du Conseil.

La durée d'instruction d'une proposition de la Commission au Conseil dépend ainsi non seulement de la volonté et de l'intérêt de la présidence sur le dossier, mais aussi de ceux du Parlement.

Par souci de transparence, certains débats du Conseil, consacrés aux grands sujets européens, au programme de travail et aux actes législatifs, sont retransmis au public. De même, sauf décision contraire, les résultats des votes sont rendus publics.

Au niveau des services

Comme expliqué précédemment, le secrétariat général du Conseil fournit une assistance continue et à tous les niveaux au Conseil européen et aux différentes formations du Conseil de l'Union européenne, veille au respect des procédures et assure ainsi leur bon déroulement, tant sur le plan administratif que logistique.

Chacun dans sa catégorie, ses différents services jouent un rôle clef dans le bon fonctionnement de la machine :

- les DG à compétence sectorielle se répartissent les différentes formations du Conseil et assistent à toutes les réunions organisées par la présidence : les groupes de travail, au niveau administrateur ou à la rigueur chef d'unité, les COREPER 1 et 2, au niveau chef d'unité (courant au COREPER 1) ou directeur, DGA ou DG (plus fréquent au COREPER 2), et les Conseils, en principe au niveau DG. Comme indiqué plus haut, le secrétaire général assiste quant lui aux Conseils européens. Les agents du SGC gèrent toute l'organisation des réunions (convocations, préparation des ordres du jour, diffusion des documents, procès verbaux...) et participent dans bien des cas aux autres réunions informelles et à la préparation des compromis élaborés par la présidence;

- le service juridique est incontournable à tous les stades de la procédure et aux différents niveaux de discussion : avis juridique sur la proposition de la Commission, finalisation des textes de compromis, vérification des traductions par les juristes-linguistes...;

- les services qui assurent la logistique, le protocole, la sécurité des participants aux différentes réunions, les relations avec la presse ou la gestion des documents sont également mobilisés et contribuent de façon significative au bon déroulement des réunions, en particulier celles du Conseil européen qui se sont multipliées ces dernières années;

- les services de traduction ont la responsabilité essentielle de traduire les textes qui seront publiés au Journal officiel de l'UE dans les 24 langues officielles;

Afin d'améliorer le fonctionnement du système, en particulier suite aux changements apportés par le traité de Lisbonne, le SGC a mis l'accent sur deux aspects :

- la préparation des présidences semestrielles : afin d'assurer la cohérence entre les présidences et accroître leur efficacité, un véritable travail

d'accompagnement peut commencer trois à quatre ans avant le début de la présidence :

- la gestion des dossiers en codécision avec le Parlement : l'extension des domaines en codécision a apporté d'importants changements dans le déroulement des travaux du Conseil, qui n'a pas toujours su faire face à l'accroissement des pouvoirs législatifs du Parlement. Elle a été absorbée à effectifs constants par les services concernés du SGC, alors qu'elle s'est traduite par davantage de réunions et le besoin de développer une meilleure connaissance du Parlement et de ses arcanes. Le SGC s'efforce de faire face à cette surcharge de travail de façon à rééquilibrer la procédure en faveur du Conseil. Un des objectifs fixés est par exemple que 50 % des trilogues se tiennent au Conseil, contre 20 % seulement aujourd'hui.

EFFECTIFS ET ALLOCATION DES RESSOURCES

UNE ADMINISTRATION DE MISSION QUI A DÛ S'ADAPTER À DE NOMBREUX CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

Avec un peu plus de 3 000 fonctionnaires et autres agents (3 025 précisément au 1^{er} janvier 2014), le Conseil (terme générique qui recouvre ici plus exactement son secrétariat général) est la troisième plus grande institution européenne par le nombre de postes, de taille équivalente au SEAE si l'on prend les différentes catégories de personnel, mais loin derrière la Commission et le Parlement européen.

Plus de 90 % (2 730) de ses effectifs sont des fonctionnaires, contre 3,5 % (107) d'agents temporaires, 5,6 % (169) d'agents contractuels et 0,6 % (19) d'experts nationaux détachés, ce qui illustre bien les fonctions d'une administration de mission, plutôt que de conception et de gestion, exécutées par son personnel.

Évolution globale

Comme pour les autres institutions, l'évolution du nombre de postes de fonctionnaires et d'agents temporaires autorisés au tableau des effectifs du Conseil reflète l'évolution de la construction européenne, des élargissements et des traités successifs, avec néanmoins une maîtrise de la croissance des effectifs équivalente à celle de la Commission.

Depuis 2000, les postes autorisés sont passés d'environ 2 600 à 3 000, soit une augmentation de 16,6 % sur la période et une croissance annuelle moyenne de 1,2 %, ce qui reste relativement modeste par rapport à d'autres institutions.

Un examen plus attentif amène cependant à scinder cette période en trois parties distinctes liées à trois événements majeurs qui ont affecté le Conseil :

- l'impact des élargissements de 2004 et 2007 : comme les autres institutions européennes, le Conseil voit ses postes augmenter fortement dans la décennie 2000 pour faire face aux élargissements successifs à dix puis à deux nouveaux États membres. Ainsi, ses postes augmentent de près de 20 % entre 2000 et 2004 et à nouveau de 10 % entre 2004 et 2007, soit plus de 30 % sur la période. Cette hausse a cependant été limitée en raison de l'effort important demandé aux services de traduction d'utiliser au mieux les innovations informatiques pour limiter la croissance de leurs effectifs ;
- l'impact des changements introduits par le traité de Lisbonne avec, d'une part, la création du Service européen d'action extérieure (SEAE) et, d'autre part, la nomination d'un président permanent du Conseil européen. La mise en place du SEAE s'est traduite par le départ de quelque 600 personnes (dont 200 militaires) du SGC vers ce nouveau service, soit une baisse des effectifs de l'ordre de 12 % entre 2010 et 2011. Ces départs massifs sont loin d'être compensés par la mise en place du président permanent du Conseil européen. Pour ce dernier, le SGC reçoit une trentaine de postes supplémentaires, qui correspondent en réalité au nombre de membres du cabinet de Herman Van Rompuy. Au final, on peut en déduire que la surcharge de travail générée par une présidence stable et une plus grande fréquence des réunions du Conseil européen a été absorbée par le SGC sans ressources additionnelles ;
- la décision de diminuer les effectifs de 5 % prise lors de l'adoption du cadre financier pluriannuel 2014-2020. Le Conseil s'efforce de mettre en œuvre la baisse des effectifs de 5 % sur la période 2013-2017 et figure à ce jour parmi les institutions les plus rigoureuses, avec une coupe d'une trentaine de postes, soit l'équivalent de 1 %, par an depuis 2013. Pour atténuer cet objectif, le SGC a appliqué une coupe linéaire à chaque DG, sauf exception due à une surcharge de travail, comme ce fut le cas pour la DG affaires économiques et compétitivité pour faire face à la crise.

Niveau de fonctions

Malgré une volonté d'augmenter le niveau des fonctions de façon à mieux répondre au besoin d'assurer un rôle de suivi des travaux et de conseil, le nombre d'AST reste légèrement supérieur à celui des AD. Au 1^{er} janvier 2014, le SGC emploie en effet 1 497 AST (49,5 % des effectifs totaux), contre 1 340 AD (44,3 %).

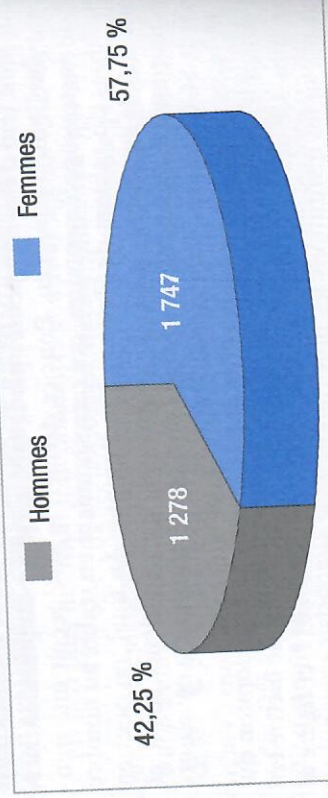
Le nombre d'autres agents, qu'il s'agisse des agents temporaires (107 au total, dont 61 AD et 46 AST) ou des agents contractuels (169 pour tous les

groupes de fonctions, dont 117 GF I), comme le recours aux END (19), reste très limité. Ces faibles effectifs illustrent à la fois la volonté du Conseil de privilégier le recrutement de fonctionnaires et la moindre place des tâches de gestion et d'exécution, contrairement à la Commission notamment.

Sexe, nationalité et âge

La part des femmes dans les effectifs du Conseil est significativement supérieure à celle des hommes : au 1^{er} janvier 2014, le SGC emploie en effet 1 747 femmes (57,8%) contre 1 278 hommes (42,2%). Cette supériorité numérique se vérifie dans toutes les catégories de personnel, à l'exception des agents contractuels GF I et des END, et dans tous les services, à l'exception de trois, traditionnellement réputés comme plus masculins, tournant à la logistique, aux systèmes informatiques et, dans une moindre mesure, aux finances.

Le personnel du secrétariat général du Conseil (répartition par sexe)



Source : secrétariat général du Conseil, DGA, bulletin statistique, janvier 2014.

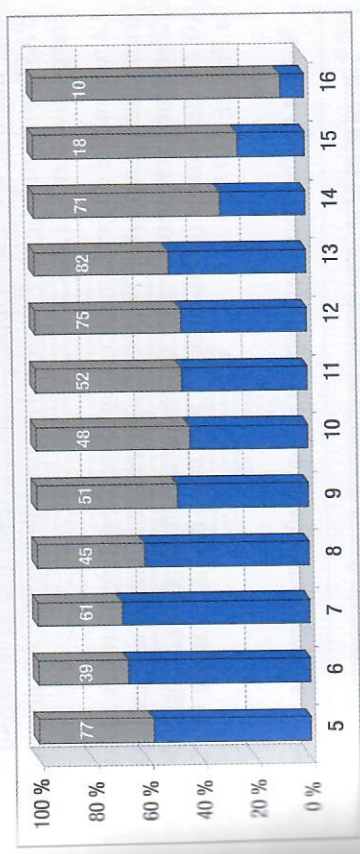
Cette surreprésentation bat des records dans les fonctions d'assistant administratif et de secrétariat (95 % des AC GFII sont des femmes). Pour les AD, il convient de signaler la forte présence des femmes dans les services de traduction.

Toutefois, comme dans les autres institutions, la proportion de femmes décroît au fur et à mesure de la progression dans les grades et les fonctions d'encadrement. Ce phénomène est particulièrement net pour le groupe de fonctions des administrateurs, dans lequel les femmes sont assez largement majoritaires dans les grades AD 5 à 8, mais deviennent tendanciellement de plus en plus minoritaires à partir du grade AD 9, au point de ne compter qu'une femme contre dix hommes en AD 16.

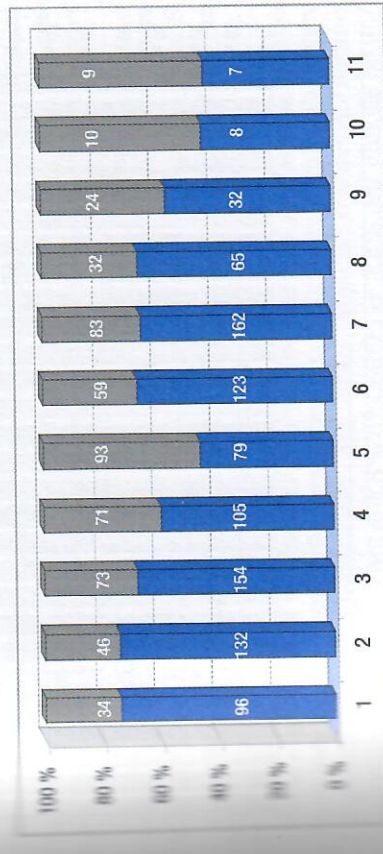
Si l'on prend uniquement les fonctions d'encadrement, au 1^{er} janvier 2014, 26,7 % sont occupées par des femmes, soit 40 sur 150 ; 20 % des cadres supérieurs (directeurs généraux, directeurs généraux adjoints et directeurs), soit 9 sur 45, sont des femmes et 29,5 % des chefs d'unité, soit 31 sur 105. Force est de constater que la présence des femmes à ces fonctions est inférieure à la Commission, sans doute en raison d'une politique d'égalité des chances moins offensive et moins contraignante (pas d'objectifs chiffrés notamment pour le programme 2013-2016).

Répartition des fonctionnaires et agents temporaires par groupe de fonctions et par sexe

Nombre d'AD par grade



Nombre d'AST



Source : secrétariat général du Conseil, DGA, bulletin statistique, janvier 2014.

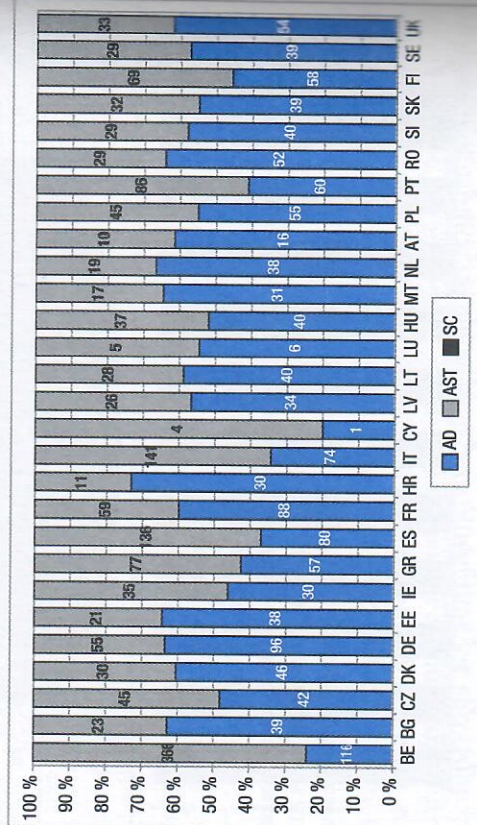
La répartition des agents par nationalité est à l'image des autres institutions. Pour les fonctionnaires et agents temporaires, elle révèle une forte représentation des Belges (17 %), principalement dû à l'effet siège. La Belgique arrive en tête dans toutes les catégories, en fournissant au Conseil non seulement son plus gros contingent d'AST (24,5 %), mais aussi d'AD, administrateurs (12,4 %) et linguistes (5,7 %), et de personnel d'encadrement (12 %).

Les autres nationalités sont représentées dans des proportions qui correspondent à peu près à leur poids dans l'Union, mis à part quelques États membres qui sont l'Espagne et l'Italie (7,6 % chacun), le Portugal (5,2 %) et la Finlande (4,5 %). Comme pour la Belgique, cette surreprésentation concerne surtout les AST.

Une majorité d'États membres compte *a contrario* davantage d'AD que d'AST, en particulier la France et l'Allemagne pour les AD non linguistes (respectivement 11,2 % et 10,2 %).

La nationalité du personnel d'encadrement semble marquée par celle des secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints, anciens et actuels. L'Espagne arrive en effet en deuxième position après la Belgique, avec 10,7 % des postes (dont 2 des 8 DG), suivi de l'Allemagne (10 %) et de la France (8,7 %)

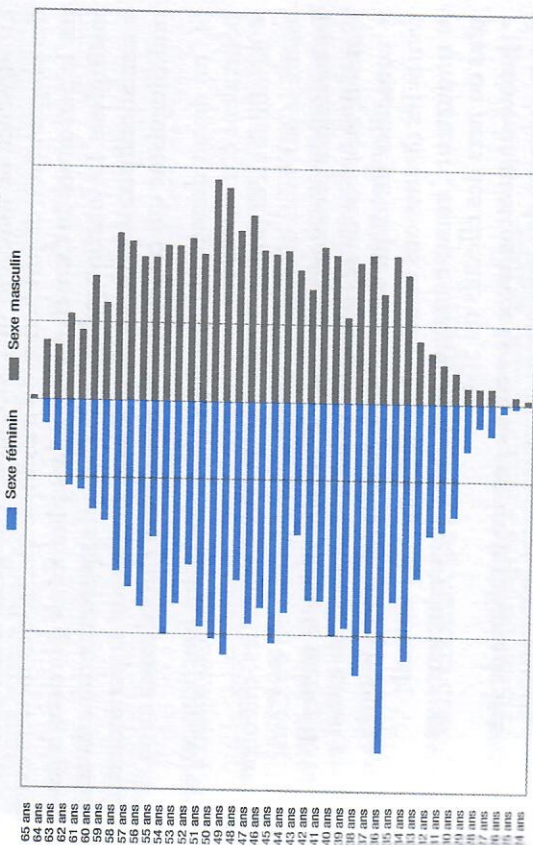
Nombre des fonctionnaires et agents par nationalité et par groupe de fonctions



Source : secrétariat général du Conseil, DGA, bulletin statistique, janvier 2014.

Au 1^{er} janvier 2014, la moitié (50,3 %) des fonctionnaires et agents temporaires du Conseil ont entre 35 et 49 ans. Près d'un tiers (31,2 %) sont dans la cinquantaine et près de 7 % (6,8 %) ont 60 ans et plus. La répartition entre les tranches d'âge est quasi-identique entre les AD et les AST.

Répartition des fonctionnaires et agents temporaires par âge et par sexe



Source : secrétariat général du Conseil, DGA, bulletin statistique, janvier 2014.

Concernant l'âge, la structure des effectifs du SGC connaît la même évolution que dans les autres institutions : une population plus jeune dans les grades les plus bas (36 ans en moyenne en AD 5 et 37 en AST 1), notamment du fait des derniers élargissements, et vieillissante dans les grades les plus élevés (58 ans en moyenne en AD 16 et en AST 11).

Cette tendance est particulièrement vérifiée au niveau de l'encadrement où 42 % de ceux qui occupent ce type de fonctions ont plus de 55 ans. Si l'on retient uniquement l'encadrement supérieur, il s'agit de sept DG sur huit, trois DGA sur quatre et 18 directeurs sur 33.

Enfin, comme à la Commission, ce vieillissement touche surtout les hommes issus des anciens États membres, les femmes étant globalement légèrement plus jeunes, surtout chez les AD. Ainsi, 15,6 % des AD femmes ont moins de 34 ans, contre 7,8 % d'hommes et 5,2 % ont plus de 60 ans, contre 8,7 % d'hommes.

Les fonctions exercées

Contrairement à la Commission, le SGC n'établit pas un *screening* annuel de ses emplois si bien qu'il est moins évident d'établir des catégories et de distinguer les fonctions opérationnelles de celles de coordination et d'administration.

En l'absence de fonctions de conception et de gestion des politiques et des programmes, de juridiction ou d'audit, le spectre des métiers exercés par le personnel du Conseil est cependant plus réduit que dans les autres institutions. La fonction publique du Conseil s'apparente donc davantage à une administration de mission, à laquelle s'ajoute la particularité du multilinguisme qui caractérise les institutions européennes.

Si l'on devait dresser une typologie, les principales fonctions suivantes pourraient être retenues :

- administrateur politique dans une des DG sectorielles, qui organise et assure le suivi des discussions au sein d'une formation du Conseil selon les modalités présentées plus haut. C'est sans doute le métier de base au Conseil, au cœur de ses activités ;
- conseiller juridique au sein du service juridique, qui suit également toutes les discussions au sein d'une formation du Conseil ;
- traducteur : comme indiqué plus haut, les traducteurs représentent plus du tiers des effectifs du SGC ;
- juriste-linguiste, chargé au sein du service juridique de la vérification des traductions des législations adoptées avant leur parution au Journal officiel ;
- administrateur ou assistant administratif, chargé des RH, du budget, des relations avec la presse, des documents... ;
- secrétaire auprès d'une personne exerçant des fonctions d'encadrement ;
- gestionnaire et agent chargé de tâches logistiques ou d'exécution, qu'il s'agisse des bâtiments, de la sécurité, de la gestion des documents ou du courrier.

UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MAÎTRISÉE

La procédure annuelle d'allocation des ressources

Comme dans les autres institutions, le processus annuel d'allocation des ressources de l'année *n* est préparé pendant l'année *n-1* en marge de la préparation du projet de budget de l'institution.

La décision est prise en fin d'année *n-1* par le secrétaire général une fois le budget du Conseil adopté par l'autorité budgétaire. Il est important de noter que le budget du Conseil fait l'objet d'un *gentleman's agreement*

avec le Parlement, selon lequel chacune des deux institutions ne se prononce pas sur le budget de l'autre. La fixation du montant des dépenses administratives du Conseil relève donc au final de sa seule compétence.

Au Conseil, l'allocation des ressources ne fait pas l'objet d'une approche méthodologique et systématisée comme à la Commission, mais d'un examen au cas par cas par DG, à l'exception de la coupe linéaire opérée sur chaque service pour atteindre l'objectif de - 5 % de baisse des effectifs.

En règle générale, les allocations varient peu d'une année sur l'autre. Les opérations de redéploiement restent relativement limitées, malgré une tendance ces dernières années à réduire davantage les emplois administratifs pour doter les fonctions politiques.

Les outils utilisés

A ce jour, le SGC ne dispose pas de véritables outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Plusieurs sources d'information existent néanmoins, telles qu'un bulletin statistique mensuel, des bases de données pour les fiches de poste et pour les eCV, dont l'utilisation à des fins de gestion prévisionnelles devrait être développée prochainement.

LES GRANDS ENJEUX DE LA POLITIQUE RH

DES DÉFIS IMPORTANTS À RELEVÉ, COMPLIQUÉS PAR CERTAINES SPÉCIFICITÉS

Le Conseil aura à bien des égards à faire face à des défis similaires à ceux des autres institutions, qui risquent cependant d'être plus difficiles à relever en raison de certaines de ses particularités.

Attirer et retenir le personnel dans un contexte contraint

Les dernières données relatives à la mobilité du personnel du SGC montrent que, ces dernières années, plus de personnes quittent le Conseil que l'inverse. Indépendamment des départs à la retraite liés au vieillissement du personnel comme les connaissent les autres institutions, il s'agit de départs vers les autres institutions, en particulier le Parlement. L'analyse des raisons de ces départs pour 2013 montre en outre que le principal motif donné par les partants concerne les opportunités de carrière.

Il est vrai que la flexibilité prise par le Parlement dans l'application du statut et la gestion de son personnel, en matière de carrière et de gestion du temps de travail notamment, ainsi que son développement récent qui offre des parcours plus balisés et diversifiés, a tendance à attirer de

plus en plus de fonctionnaires des autres institutions, surtout depuis la réforme du statut de 2014.

De plus, la perte du SEAE a eu pour effet de réduire le périmètre de l'institution, les possibilités de mobilité et, de ce fait, les perspectives de carrière, en son sein.

Le Conseil connaît par ailleurs les mêmes difficultés que d'autres institutions pour recruter, en particulier pour certaines nationalités.

En outre, plus directement lié aux États membres que les autres institutions, le SGC risque de voir ses ressources continuer à être strictement contingentées par le Conseil.

Dans ce contexte très concurrentiel, il est devenu essentiel que le SGC prenne les mesures qui lui permettront d'attirer et de retenir le personnel de façon à faire face à ses besoins. Cela peut notamment passer par une plus grande diversification des recrutements, à des grades plus élevés (plus d'agents temporaires avant des concours internes par exemple), ainsi que par une gestion des talents qui offre des perspectives de carrière (définition de parcours de carrière diversifiés et personnalisés).

Organiser davantage de mobilité et de polyvalence au sein de l'institution

L'organisation interne du SGC peut parfois manquer de fluidité, ce qui peut rendre la coopération entre services plus difficile.

Depuis 2013, le SGC a mis en place un système de rotation obligatoire de ses directeurs et chefs d'unité. Il pourrait le cas échéant être étendu aux AD de façon à accroître les échanges en interne et casser une mentalité dite de silo, assez conservatrice, qui a tendance à prédominer.

Maintenir un équilibre géographique satisfaisant

Bien que la situation soit moins difficile qu'à la Commission, le maintien d'un équilibre géographique satisfaisant devrait être une des préoccupations du SGC suite aux nombreux départs des ressortissants des anciens États membres dans les années qui viennent et aux difficultés rencontrées pour recruter des fonctionnaires des mêmes nationalités pour les remplacer.

DÉVELOPPER DES OUTILS MIEUX ADAPTÉS À LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS

Comme pour les autres institutions, la réponse à ces enjeux dans un contexte de contrainte budgétaire et de réduction des effectifs va de pair avec une gestion des RH modernisée et professionnalisée.

Comme indiqué précédemment, le SGC dispose déjà d'un certain nombre d'outils dans lesquels il devrait investir davantage, notamment de bases de données qui recensent les fonctions et les compétences de ses agents. Il élabore également un plan de recrutement pluriannuel, mis à jour chaque année, qui fait le point sur les mouvements de l'année précédente et à venir et, sur cette base, identifie les besoins de recrutement des prochaines années. Il a mis en place une politique de mobilité, qui fait l'objet d'un rapport annuel.

S'ils étaient développés, complétés (tableaux de bord et indicateurs de suivi des performances par exemple) et davantage mis en relation les uns avec les autres dans le cadre d'une gestion prévisionnelle plus globale des effectifs, ces différents outils devraient lui permettre, d'abord de mieux identifier ses besoins, ensuite de mieux évaluer les ressources disponibles et leur évolution (mesure de l'*efficiency gap*), enfin de définir le meilleur moyen de répondre à ses besoins (recrutement, formation, redéploiement interne, etc.).

Au niveau des services

Sur le plan administratif, l'ensemble des services de la Cour (à l'exception du service d'audit interne rattaché directement au président) relève du greffier de la Cour, placé sous l'autorité du président.

Il est nommé par les juges et les avocats généraux pour une période de six ans renouvelable. Alfredo Calot Escobar, de nationalité espagnole, exerce ces fonctions depuis octobre 2010.

Le greffier de la Cour est en quelque sorte l'équivalent des secrétaires généraux des autres institutions. Il exerce deux types de fonctions principales :

- il est responsable de la tenue des dossiers et des affaires pendantes et de celle du registre dans lequel sont consignés tous les actes de procédure ;
- il est le chef de l'administration de la Cour et est responsable de l'exécution du budget, de la gestion du personnel et du bon fonctionnement des services administratifs, qui apportent leur appui aux trois juridictions.

Le Tribunal et le TFP disposent chacun de leur propre greffe. Celui-ci remplit cependant uniquement la fonction de greffe proprement dite et, à l'exception des fonctions qui ne peuvent être déléguées (nomination, promotion...), les deux juridictions s'appuient sur les services de la Cour pour leurs besoins administratifs et linguistiques.

Le greffe est organisé en quatre directions générales, deux directions et un conseiller juridique, qui emploient quelque 2 000 personnes et dont les compétences sont axées sur les aspects opérationnels du fonctionnement de la Cour :

- la DG du personnel et des finances, chargée de la préparation et de l'exécution du budget, ainsi que de la gestion du personnel ;
- la DG de la bibliothèque, recherche et documentation, qui apporte aux trois juridictions le soutien scientifique et documentaire dont elles ont besoin. Elle gère notamment la bibliothèque de la Cour, qui contient 230 000 volumes, sur dix km de rayons, dans les 24 langues officielles et certaines langues de pays tiers ;
- la DG des infrastructures, qui gère l'ensemble des moyens immobiliers, techniques et technologiques dont dispose la Cour ;
- la DG de la traduction qui, avec plus de 900 personnes, soit les deux tiers des effectifs de la Cour, est de loin le plus grand service de l'institution. Les traductions recouvrent toutes les combinaisons linguistiques possibles (552 recensées) et le volume de traduction dépasse actuellement les 1 000 000 de pages par an. En raison de la nature spécifique de ses fonctions, la Cour est peut-être plus que les autres institutions sous forte contrainte linguistique. En effet, les textes à traduire sont dans leur totalité des textes juridiques, souvent d'une haute technicité. Pour accomplir

cette tâche, les services de traduction n'emploient que des juristes possédant une formation complète en droit, ainsi qu'une connaissance approfondie d'au moins deux langues en plus de leur langue maternelle.

- la direction de l'interprétation : pour garantir l'accès et l'égalité des citoyens devant la Cour, les requérants ont le choix de la langue de procédure parmi les 24 langues officielles de l'Union. Quatre-vingts interprètes permanents assurent l'interprétation dans la langue choisie ;
- la direction du protocole et de l'information, qui assure l'ensemble des événements et activités de représentation, de communication et d'information de l'institution. Chaque année la Cour reçoit notamment environ 16 000 visiteurs en majorité des professionnels du droit et des étudiants ;
- un conseiller juridique pour les affaires administratives, qui joue un rôle de conseil et représente l'institution devant le TFP dans les différends qui, comme dans les autres institutions, peuvent opposer la Cour à ses agents.

Liste des DG et services de la Cour et leurs effectifs respectifs au 1^{er} janvier 2014

	Effectifs	% Total
DG du personnel et des finances	79	5,6 %
DG de la bibliothèque, recherche et documentation	95	6,8 %
DG des infrastructures	176	12,5 %
DG de la traduction	929	66,2 %
Direction de l'interprétation	84	6,0 %
Direction du protocole et de l'information	37	2,6 %
Conseiller juridique pour les affaires administratives	4	0,3 %
Total	1 404	100,0 %

Source : Cour de justice de l'Union européenne, direction des ressources humaines et de l'administration du personnel.

La Cour n'a pas fixé de règles particulières pour la création et la modification de ses entités. Chaque DG est divisée en directions (jusqu'à trois pour la DG des infrastructures), elles-mêmes subdivisées en unités, selon la structure commune à toutes les institutions européennes. La seule règle applicable est que chaque unité doit être rattachée à une direction. La taille des directions et des unités varie en fonction des tâches qu'elles assument.

En 2014, la Cour compte trois directeurs généraux et onze directeurs, nommés par la réunion générale des juges, des avocats généraux et du greffier, ainsi que 51 chefs d'unité et deux chefs d'unité adjoints, nommés par le comité administratif, qui réunit les présidents de la Cour et du

Tribunal, six membres de la Cour, un membre du Tribunal et le président du Tribunal de la fonction publique.

Une procédure longue, minutieuse et impartiale

Le niveau juridictionnel

Toutes les requêtes sont adressées au greffe de la Cour ou de la juridiction concernée. Un juge et un avocat général sont désignés par le président pour chaque affaire.

La procédure se déroule alors en deux étapes successives, l'une écrite, l'autre orale.

■ Étape écrite

Les parties concernées présentent des exposés écrits et le juge assigné au dossier rédige un rapport dans lequel il résume ces déclarations, ainsi que le contexte juridique de l'affaire. Ce rapport préalable est examiné lors de la réunion générale des juges et avocats généraux qui décident, d'une part, de la formation de jugement devant laquelle il convient de renvoyer l'affaire et, d'autre part, si des plaidoiries sont nécessaires.

■ Étape orale

Cette étape, également dénommée audience publique, n'est plus obligatoire en cas d'accord des parties à l'issue de l'étape écrite. Lorsqu'elle a lieu, en fonction de la complexité de l'affaire, elle se déroule en présence d'une chambre de trois, cinq ou treize juges. De même, la présence d'un avocat n'est pas toujours requise.

Les avocats des parties exposent leurs arguments au juge et, le cas échéant, à l'avocat général, qui peuvent les interroger. À l'issue de l'audience, l'avocat général assigné à l'affaire rédige ses conclusions.

Le juge désigné s'appuie sur celles-ci, sans obligation de les suivre, pour établir un projet de décision qu'il soumet aux autres juges pour examen. Ensuite, les juges délibèrent et rendent leur arrêt.

Les décisions de la Cour sont prises à la majorité et prononcées lors d'une audience publique. Le texte est le plus souvent disponible le jour même dans toutes les langues officielles de l'Union. Il n'est pas fait état des éventuelles positions dissidentes.

Il est important de signaler que toutes les affaires ne suivent pas cette procédure type. Lorsqu'une affaire présente une urgence extrême, des procédures simplifiées et accélérées permettent à la Cour de se prononcer dans un délai d'environ trois mois.

Activités des trois juridictions depuis leur création et nombre d'affaires introduites et clôturées pour l'exercice 2013

	Cour de justice	Tribunal	Tribunal de la fonction publique
Arrêts et ordonnance rendus depuis leur création	17 900	9 400	1 100
Affaires introduites en 2013	699	790	160
Affaires clôturées en 2013	701	702	184

Source : Rapport annuel 2013 de la Cour de justice de l'Union européenne.

■ Au niveau des services

La Cour présente une particularité, unique par rapport aux autres institutions européennes : son administration n'intervient pas sur le fond des dossiers et ne participe donc pas au travail juridictionnel. Les deux niveaux sont complètement étanches.

Ainsi, seuls les référendaires composant les cabinets des juges assistent ces derniers dans la préparation des arrêts. Les DG se concentrent donc sur le fonctionnement de la Cour (administration, gestion, logistique, soutien linguistique...).

EFFECTIFS ET ALLOCATION DES RESSOURCES

Une croissance qui témoigne d'une plus grande activité de la Cour

En 2014, la Cour emploie un peu plus de 2 000 fonctionnaires et autres agents. Les trois quarts (environ 1 500) sont des fonctionnaires. Du fait de la place importante prise par les cabinets des juges et des avocats généraux, les agents temporaires représentent plus de 20 % des effectifs. Enfin, la Cour emploie environ 120 agents contractuels.

Évolution globale

Les postes autorisés au tableau des effectifs de la Cour ont été presque multipliés par 2 entre 2000 et 2014, passant de 1010 à 1991. Cela est bien sûr dû aux élargissements de 2004 et de 2007, qui ont eu un impact sur les effectifs dans les cabinets du fait de l'augmentation du nombre de membres, ainsi que sur les services linguistiques, mais aussi à la création du Tribunal en 1989, du TFP en 2005 et à la forte augmentation de ses activités.

La Cour met en œuvre de façon rigoureuse la réduction des effectifs de 5 % décidée lors de l'adoption du cadre financier pluriannuel 2014-2020, en diminuant ses postes de 1 % par an (équivalent à 20 postes) depuis 2013. Seule l'administration contribue à cet effort. Les cabinets en sont exemptés. Cet exercice est fondé sur une discussion avec les services qui doivent faire des propositions.

Niveau de fonctions

Près de 1200 fonctionnaires et agents temporaires de la Cour (soit quelque 60 %) sont des AD et 40 % (près de 800) des AST, ce qui reflète à la fois le niveau des fonctions exercées à la Cour et le choix de favoriser le recrutement des AD.

Sexe, nationalité et âge

Représentant près de 60 % de ses effectifs, la Cour emploie une forte majorité de femmes. Comme pour les autres institutions, il convient cependant de distinguer selon les grades et les fonctions exercées. Avec 53 % les femmes restent légèrement majoritaires parmi les AD mais représentent plus des trois quarts des AST (77 %). Malgré l'absence de données sur les fonctions exercées, cela laisse supposer une surreprésentation des femmes dans les tâches administratives et de secrétariat et une moindre représentation au niveau de l'encadrement.

S'agissant des nationalités, il est important de noter que le fait que la langue de travail de la Cour soit le français se traduit pas une forte présence des francophones ; ils représentent 15 % des effectifs, en particulier des Français. Il s'agit d'une des spécificités de la Cour par rapport aux autres institutions.

L'âge moyen du personnel de la Cour est de 43 ans. Il est légèrement inférieur pour les AD (40 ans), sans doute en raison du recrutement des référendaires plus jeunes. Par contre, l'âge moyen est plus élevé pour les grades les plus hauts (54 ans pour les grades AD 13 à AD 16), ce qui laisse supposer un vieillissement de l'encadrement, similaire à celui des autres institutions.

Les fonctions exercées

La Cour n'effectue pas de *screening* de ses emplois lui permettant d'établir une typologie et une distinction entre les fonctions opérationnelles et les tâches de coordination et de soutien administratif.

Il est néanmoins possible de distinguer les principales fonctions exercées par son personnel :

- les référendaires : directement liés aux missions de la Cour, au cœur du dispositif dans les cabinets des juges et des avocats généraux, ils aident ces derniers à instruire les dossiers et à préparer les arrêts ;
- les juristes-linguistes : ils reflètent le multilinguisme auquel sont confrontées toutes les institutions européennes, mais revêtent une importance particulière dans le cas de la Cour compte tenu de ses activités juridictionnelles ;
- le personnel chargé de la recherche documentaire qui apporte un soutien particulier aux juges et avocats généraux dans l'instruction des dossiers ;
- le personnel administratif qui assure le bon fonctionnement de la Cour dans ses différents aspects.

Un effort de gestion prévisionnelle fondée sur l'analyse des besoins et une affectation souple des emplois

Dans le cadre de la préparation de ses budgets annuels, la Cour s'efforce de mener une analyse de ses besoins, sous la forme de rapports *ad hoc*, qui lui permettent d'anticiper les évolutions à venir. Elle est en train de se doter du même outil de gestion informatique que la Commission, ce qui devrait l'aider à renforcer ses analyses.

Elle a par ailleurs introduit une grande souplesse dans l'allocation des emplois aux différents services lui permettant de faire évoluer les affectations en fonction des besoins et de pratiquer de nombreux redéploiements internes.

LES GRANDS ENJEUX DE LA POLITIQUE RH

Des difficultés pour recruter sur les emplois administratifs...

La Cour connaît certaines difficultés pour recruter son personnel administratif. Ces difficultés sont en partie dues à sa localisation sur le site de Luxembourg, perçu comme moins attractif que Bruxelles. Elles pourraient également être un effet dérivé des procédures de recrutement centralisées par EPSO, qui peuvent avoir pour conséquence de favoriser les départements les grandes institutions bruxelloises et de faire augmenter le *turn over*. Afin d'essayer de pallier ses difficultés et de garder son personnel, la Cour a tendance à faire preuve de davantage de flexibilité dans la gestion des carrières. C'est notamment le cas avec le calendrier des promotions, qui fonctionne sur une base mensuelle et non annuelle comme dans les autres institutions.