

Dossier U4U « Mobilité »

LA MOBILITE A LA COMMISSION ANALYSES ET PROPOSITIONS U4U

Sommaire

Quelques éléments d'analyse

Les propositions d'U4U

- *Pour les fonctionnaires*
- *Pour les agents contractuels*
- *Pour tous les personnels*

Annexes

- *Une mobilité obligatoire? Les mauvaises pratiques au SEAE et à la Commission*
- *Le clustering des politiques européennes, une occasion manquée de repenser la mobilité?*
- *Les agents contractuels, sans mobilité, sans politique*
- *"Le traitement social des seniors" ou comment utiliser les compétences des 55+*
- *Ce que la mobilité ne doit pas être*
- *La mobilité au service de la politique d'égalité entre femmes et hommes*
- *La mobilité comme instrument dans la politique visant à combattre l'insuffisance professionnelle*
- *Devenir une DG politique puis penser la mobilité? Ou faire la mobilité ou éventuellement devenir une DG politique ?*
- *Pour une approche intelligente de la mobilité des chefs d'unité*

Les enjeux de la mobilité au sein de la Commission pour l'emploi, la croissance, l'équité et le changement démocratique

Les analyses et propositions d'U4U pour le débat

La mobilité est évidemment une liberté contrainte mais elle demeure fondamentalement un équilibre : elle tente des ajustements entre les aspirations de l'individu et les finalités collectives. Deux principes la structurent. D'une part, la mobilité prend son sens en fonction d'un projet et donc d'une projection : que veut-on faire, comment, avec qui ? Elle est donc liée à un élément fondamental de prospective politique (que veulent dire en termes de choix politiques les objectifs d' « emploi, croissance, équité et changement démocratique » ?) et de champ (la mobilité se pense-t-elle au niveau de l'ensemble de la Commission ou « séparément » par DG ?). D'autre part, la mobilité n'est pas une politique à part. Elle est plutôt un instrument au service de différents aspects de la politique du personnel visant par exemple à valoriser les ressources humaines, à motiver le personnel, à préparer aux tâches de management, à combattre l'inégalité femmes-hommes, à planifier les compétences, à conduire et à accompagner les parcours professionnels, à réduire la précarité et prévenir l'insuffisance professionnelle, etc. Et elle doit être pensée en lien avec le recrutement, les carrières, les promotions et les formations, ce qui implique un fort investissement central sur son développement au sein de toute organisation.

En d'autres termes, la mobilité doit être pensée comme une occasion de développement des compétences professionnelles de chaque individu et en même temps comme une planification des besoins en compétences pour l'organisation. Pour autant, même si des mesures existent (rotation d'office des AD tous les quatre ans au SEAE, rotation des postes sensibles au niveau du management, rotation des AC en délégation, chambres d'écoute, publicité des postes à pourvoir dans SYSPER), la mobilité ne fait pas vraiment l'objet d'une analyse ni d'une politique de la part de la Commission. Cette situation est particulièrement regrettable à un moment où la nouvelle Commission a lancé l'idée des "clusters" de politiques au niveau de la structure du Collège des Commissaires. Cette bonne initiative, qui devrait permettre de rationaliser l'offre politique de la Commission (et non de l'étouffer complètement, espérons-le), implique de trouver un bon équilibre entre la nécessité de promouvoir des généralistes (à travers la mobilité) et celle de conserver des spécialistes.

Quelques éléments d'analyse

U4U fait les constats suivants :

1) Le marché interne du travail organisé dans SYSPER2 ne tient compte que des intérêts particuliers des individus qui postulent et des services qui proposent des emplois. La notion d'intérêt collectif reste très floue. En période de réduction des effectifs sous la Commission Juncker, la réflexion sur quelles compétences sont nécessaires pour quels services reste quasiment absente. Cette faiblesse est accentuée par le fait que la Commission a une connaissance approximative des compétences à sa disposition (le e-CV est marginalement utilisé par exemple).

2) Les mutations "dans l'intérêt du service" à la Commission sont de plus en plus perçues par le personnel, quoiqu'à des degrés différents selon les DG, comme un changement non discuté et non choisi, résultant d'un processus décisionnel opaque, improvisé et même arbitraire, conduisant à des changements d'affectation qui n'ont parfois pas de sens. Loin de vivre la mobilité comme une opportunité de carrière, les personnes mutées se trouvent régulièrement affectées à des postes qui ne correspondent pas ou ne valorisent pas les compétences et savoirs acquis préalablement. La Commission intervenant sur des sujets hautement techniques (marchés agricoles, réglementations environnementales, droit de la concurrence, etc.), les mobilités mal pensées peuvent avoir des effets désastreux sur la capacité technique et politique de la Commission.

3) La politique d'égalité entre femmes et hommes reste insuffisante parce qu'elle est pensée sans recours à la détection des talents et donc sans recours à l'instrument de la mobilité qui aiderait beaucoup, parmi d'autres, à la promotion professionnelles des femmes et des hommes dans les secteurs et/ou politiques où ils sont le moins représentés.

4) Pour des raisons budgétaires, la Commission recrute depuis plusieurs années un nombre de plus en plus important d'agents contractuels (6500 à la seule Commission). La situation juridique et pratique de cette catégorie importante du personnel est devenue inextricable. Le fait qu'il existe deux types d'agents contractuels (3a et 3b) travaillant dans des organisations différentes (Commission, délégations, offices, agences d'exécution) et des procédures de recrutement différentes (CAST complet, CAST incomplets, AMI) a provoqué une fragmentation de cette catégorie du personnel en « îlots » non reliés les uns aux autres. Liée à la quasi-absence de perspectives de carrière, cette situation génère des frustrations et démotivations importantes et des pertes d'efficacité.

5) Les réorganisations sont de plus en plus fréquentes à la Commission mais les pratiques d'accompagnement de la mobilité lors de ces réorganisations semblent laissées à la discrétion des services. On assiste donc plutôt à une recrudescence des mobilités forcées (touchant fonctionnaires et agents contractuels) et à un recul de bonnes pratiques (telles qu'analyse des besoins, consultation des services, consultation des individus, chambres d'écoute faisant l'interface entre services et individus candidats à la mobilité).

6) Les fonctionnaires en mutation restent encore trop souvent pénalisés par les DG d'accueil dans les exercices de promotion, ce qui fait de la mobilité un handicap de carrière plutôt qu'une motivation d'acquiescer de nouvelles expériences et compétences.

7) Pour des raisons démographiques et juridiques, une importante population de fonctionnaires 55+ se trouvent « coincés » en fin de carrière (AST9, AD 12, AD13) tout en ayant encore une perspective de travail de 10 voire 15 ans. Toutefois, la mobilité de ces collègues expérimentés est un problème notoire, ce qui aboutit de fait à un gaspillage très important des compétences disponibles dans l'institution.

Les propositions d'U4U

Pour les fonctionnaires

1) U4U souhaite l'instauration d'une véritable politique de mobilité qui renforce la culture Commission plutôt que la culture DG, tout en préservant des capacités spécialisées suffisantes (politique de l'équilibre entre généralistes et spécialistes). Pour U4U, 10% des postes devraient être ouverts à la mobilité pour des collègues d'autres DGs, afin de permettre des carrières plus variées et de développer une culture commune à l'Institution. Cette mobilité, qui ne doit pas remettre en cause les domaines de spécialisation des DG, sera préparée par l'ouverture à tous des formations spécifiques à chaque DG.

2) U4U propose de créer des "parcours" de carrière spécifiques pour les fins de carrière à partir des grades AST 9 et AD12 afin de valoriser l'expérience acquise.

3) U4U demande de lier explicitement toute politique de mobilité à une politique d'égalité des chances entre femmes et hommes afin de mieux soutenir les carrières du sexe le moins représenté et aboutir dans des délais raisonnables à une véritable parité des genres.

4) U4U préconise que les Chefs d'Unité soient nommés après a) une mobilité réussie dans au moins 2 DG, b) une expérience minimum d'encadrement d'au moins 3 ans acquise soit à l'intérieur de la commission, soit à l'extérieur notamment dans des postes du secteur public. Ces nominations doivent être fondées sur une politique de détection des talents, sur un parcours de formation et intégrer la dimension du genre. La politique pour le "management" doit être intelligente, éviter l'imposition rigide de règles de mobilité et respecter la nécessité de conserver des spécialisations fortes au sein de la Commission. Elle doit ainsi permettre à des chefs d'unité de rester en poste si les besoins du service l'exigent. Elle doit aussi encadrer des possibilités de mobilités horizontales vers des postes de « senior experts » ou équivalents (et vice-versa dans l'autre sens), sans automaticité mais dans le cadre d'une véritable politique d'utilisation des compétences et de programmation des carrières dans l'intérêt des individus et de l'Institution.

5) U4U demande à ce que les mobilités dans l'intérêt du service soient mieux encadrées afin de permettre une meilleure articulation entre les intérêts de l'individu et les besoins en compétences des services. Toute mobilité de ce genre devrait être motivée par l'AIPN.

6) Compte-tenu de la haute qualification et expérience d'un grand nombre de collègues AST, U4U propose d'utiliser pleinement le nombre de postes pour la procédure de certification. Dans cet objectif, il convient de mieux repérer les candidats potentiels et les faire suivre une formation préparatoire et de rendre plus transparents les critères d'éligibilité et les pratiques de sélection des candidats.

7) U4U propose que soit établie une politique véritable d'utilisation des compétences des fonctionnaires 55+, passant notamment par une mobilité autour des compétences et la création d'une bourse de postes, disponibles pour le SCOP ou son équivalent à la DG HR, pour cette catégorie de personnels

8) U4U demande l'adoption de mesures de sauvegarde pour les fonctionnaires en mobilité lors de l'exercice de promotion afin de garantir l'égalité de traitement à leur égard.

9) U4U est en faveur d'une mobilité interinstitutionnelle à raison de 2% des effectifs par an. Ceci permettra de développer les compétences, de mettre à profit les expériences variées et de renforcer le sentiment d'appartenance à une Fonction Publique unifiée.

10) U4U est favorable à une mobilité accrue entre les Institutions et les Fonctions Publiques nationales à raison de 2% des effectifs par an, par le développement d'échanges de fonctionnaires qui permettent de mieux ancrer la Commission dans la réalité du terrain européen.

Pour les agents contractuels

11) U4U souhaite la création dans SYSPER d'un marché interne de la mobilité pour tous les agents contractuels travaillant à la Commission, dans les Offices, dans les délégations et dans les agences exécutives.

12) U4U souhaite que soient déterminées des règles précises et équitables de passage d'un type de contrat à l'autre et demande de résoudre également les obstacles existants à la mobilité du fait des différences de procédures de recrutement.

13) U4U demande que les agences exécutives prévoient un système de mobilité horizontale entre agences afin de varier les carrières et les environnements de travail des agents contractuels des agences.

14) U4U demande l'organisation dans les plus brefs délais des concours internes de titularisation des agents contractuels prévus par le nouveau Statut afin de permettre la mobilité vers la fonction publique permanente des meilleurs agents contractuels et de lutter contre les disparités.

15) U4U souhaite que s'engage rapidement une négociation sur les promotions des agents contractuels et les passages de catégorie liés autant que possible à la mobilité entre postes afin de soutenir la motivation de ces personnels.

Pour tous les personnels

16) U4U estime que toute réorganisation, même limitée, exige la mise en place systématique d'un système de chambre d'écoute. Cette dernière devrait être composée d'au moins trois membres, l'un représentant l'unité du personnel de la DG, le second les services de la DG, le troisième représentant les personnels de la DG. Elle devrait présenter un court rapport de bilan de la mobilité après chaque réorganisation.

17) U4U estime que l'ampleur de la tâche dans le domaine de la mobilité des personnels de la Commission est telle qu'il importe de favoriser un changement de culture au sein de la Commission et d'abord au sein de la DG HR. Celle-ci devra passer d'une vision légaliste de l'application du seul Statut à une vision plus large de l'utilisation et de la planification des

compétences. U4U propose la création au sein de la DG HR d'une unité définissant et accompagnant la politique de mobilité. Cette unité soutiendra la mise en place d'une gestion efficace et rationnelle des ressources: détection des talents, utilisation planifiée de la formation pour favoriser la gestion prévisionnelle des carrières, mise en place d'un cadre unifié de la gestion des réorganisations, etc.

Une mobilité obligatoire? Les mauvaises pratiques au SEAE et à la Commission

La mobilité ne doit être obligatoire que pour certaines catégories de personnels et à condition que cette mobilité fasse partie d'une politique d'utilisation et de reconnaissance des compétences. **La politique de mobilité devra 1) consulter et expliquer, 2) tenir compte des choix individuels.**

Le Service Européen d'Action Extérieur est un cas d'école. La rotation des personnels AD y est obligatoire tous les quatre ans. Mais en même temps, chacun sait que la planification des carrières et l'utilisation des compétences sont plutôt faibles. Résultat : incertitudes sur les parcours professionnels, faible légitimité du système, mauvaise utilisation des compétences.

On peut tenir les discours que l'on veut sur l'Europe dans le monde mais encore faut-il rationaliser le système de mobilité du personnel au SEAE.

Il a y aussi des cas, de plus en plus fréquents, de mobilité obligatoire du fait des nombreuses réorganisations. L'on constate de plus en plus souvent que ces réorganisations sont menées dans l'urgence, sans réflexion sur l'utilisation des compétences et sans tenir compte des souhaits individuels. **Il semblerait même qu'une certaine violence institutionnelle encourage régulièrement des mobilités forcées.** Le recours systématique à des chambres d'écoute, tout en ayant l'inconvénient de prendre plus de temps, permettrait de bien mieux résoudre ces problèmes de compétence et de satisfaction au travail en tenant compte des deux principes précités: 1) consulter et expliquer, 2) tenir compte des choix individuels.

Le clustering des politiques européennes, une occasion manquée de repenser la mobilité?

La volonté actuelle de travailler en cluster au niveau du Collège des Commissaires a poussé le Secrétariat General à recruter 80 fonctionnaires en plus par mobilité au sein de la Commission. Toutefois, ceci ne devrait pas impliquer que les autres DG ne choisissent pas elles aussi d'encourager une mobilité entre elles et en leur sein afin de préparer des politiques en dehors de leurs silos le plus tôt possible en amont. **Que le clustering devienne le monopole du SG nous semble un choix réducteur et il est révélateur que le clustering se soit décidé sans une réflexion sur la mobilité du personnel au sein de la Commission.**

Ironie supplémentaire, le SG a recruté ces 80 collègues sans la moindre information sur la nature des postes et des tâches. **Il n'y a donc aucune transparence sur les critères de recrutement de 80 fonctionnaires en mobilité au SG ni, plus grave, aucune compréhension partagée de ce que le clustering signifie pour l'ensemble du personnel de la Commission.** Voilà malheureusement une occasion ratée de repenser la mobilité venant du plus haut niveau de la Commission. **Par souci de transparence, il serait souhaitable que la DG HR publie un bilan de cette mobilité en affichant une analyse de la mobilité vers le SG de ces 80 fonctionnaires portant sur leur âge, leur sexe, leur grade, leur nationalité, leurs compétences, la DG d'origine et si possible des informations sur les candidats non retenus.** La DG HR acquerrait ainsi des données utiles

sur les souhaits de mobilité de certains personnels en vue de construire sa politique de mobilité.

Les agents contractuels, sans mobilité, sans politique

Tout est fait à la Commission pour empêcher la mobilité des agents contractuels (à part le bon exemple, limité en nombre, de la mobilité dans les délégations). D'une part, ils font l'objet de dispositions statutaires différentes, d'autre part, ils ont été recrutés dans des conditions différentes, enfin, ils sont cloisonnés dans des services différents. **On aboutit à des situations juridiques et pratiques absurdes** qui font par exemple qu'un agent contractuel avec un CAST incomplet qui est bon pour la Commission ne peut pas être recruté par une agence exécutive. Cela signifie-t-il que la Commission se contente de moins bons candidats ? Ou que les règles régissant les agents contractuels sont devenues trop compliquées et contraires à l'utilisation des compétences et donc à une mobilité réfléchie ?

La conséquence de cette politique désastreuse est que les agents contractuels n'ont guère de perspectives d'avancement ou d'acquisition de compétences alors même que les nouvelles dispositions du Statut leur permettent de rester au moins 6 ans (au lieu de 3) à la Commission (sauf groupe de fonction I) et à durée indéterminée au sein des Offices et des agences exécutives. Il convient donc de repenser en profondeur la politique des agents contractuels, dès leur recrutement sur base de concours EPSO réguliers et planifiés et en y incluant une politique d'évolution des compétences qui passe par une mobilité au profit des individus et de la Commission dans son ensemble, grâce notamment à **un véritable marché de l'emploi des agents contractuels dans SYSPER.**

"Le traitement social des seniors" ou comment utiliser les compétences des 55+

La Commission est bien consciente depuis plusieurs années de la question de la mauvaise ou non utilisation de ses personnels âgés de plus de 55 ans. Pour autant, elle continue d'ignorer le problème en se disant que ces personnes devront simplement patienter entre 5 et 10 ans selon les cas avant d'aller à la retraite. Du coup, ces personnes sont aussi souvent gérées à la légère lors des réorganisations: l'absence de politique à leur égard encourage les pratiques violentes de mobilité forcée qui aboutissent éventuellement à ce que ces fonctionnaires n'aient plus de tâches à assumer. Sans parler du côté humain parfois dramatique de ces situations, il va de soi que **d'un point de vue économique, de telles pratiques de gestion du personnel sont particulièrement gaspilleuses car les personnels de 55+ sont souvent dans des grades élevés.**

Si l'on combine cette première constatation avec le fait que la dernière réforme du Statut a bloqué les fins de carrières en AST 9 et en AD 12 et 13, la Commission a sur les bras un problème de motivation et d'utilisation des compétences qui concerne environ 3500 fonctionnaires, soit 15% de la population totale des fonctionnaires. Une telle situation ne peut pas seulement faire l'objet d'un traitement local par les DG et services concernés, elle ne peut pas être non plus traitée par les seules "bonnes intentions". Elle doit faire l'objet d'une analyse précise et mener à une politique de mobilité intra et/ou interservices basée sur les deux principes: 1) consulter et expliquer, 2) tenir compte des choix individuels. Il faudrait donc envisager une bourse d'emplois centralisée pour cette catégorie de personnels, gérée par le SCOP à la DG HR.

N'oublions pas non plus que les jeunes d'aujourd'hui seront les vieux de demain, ce que beaucoup oublient. Cette politique nous concerne tous....

Ce que la mobilité ne doit pas être

La mobilité à la Commission passe officiellement par le fonctionnement d'un marché de l'emploi organisé dans SYSPER2. Dans ce marché, deux volontés individuelles se rencontrent et l'institution fait confiance au recruteur, le plus souvent le chef d'Unité, pour garantir des mobilités efficaces et satisfaisantes pour tous. **Un problème important de la Commission est que le marché de la mobilité est assez largement fictif: en effet nombre de ces postes sont déjà fléchés, ce qui implique de fait une incertitude et nécessairement une mauvaise information sur la réalité du marché des compétences.** La mobilité ne doit pas être un brouillard ou un jeu de chance.

La mobilité à la Commission passe aussi par les rotations obligatoires pour le personnel d'encadrement. Tout le monde connaît les cas dramatiques, pour les individus concernés et pour la Commission elle-même, de ces mobilités incompréhensibles qui aboutissent à des contre-emplois et à de graves pertes de compétences. **Il va de soi que l'intérêt de la Commission exige que dans certains domaines elle n'applique pas la politique de rotation ou qu'elle l'applique de manière mesurée afin de conserver des spécialisations difficiles à acquérir et conserver.** La mobilité ne doit pas être un fétiche.

La mobilité à la Commission passe enfin par l'intérêt du service (article 7 du Statut). Cette pratique a priori tout à fait légitime est parfois dévoyée par les Directeurs Généraux. Sans même tenir compte des cas individuels qui reflètent souvent des conflits interpersonnels, **il est tout de même inquiétant de constater que la plupart des chefs d'unité du personnel et de la communication sont nommés non pour leurs compétences professionnelles dans ces domaines mais pour leur seule fidélité au Directeur Général qui les nomme.** La fidélité dit-elle primer sur les compétences ? Ne peut-on pas mieux associer ces deux principes d'action ? La fidélité, essentielle à l'action, ne doit pas amener à ignorer complètement le premier principe, cardinal dans la gestion des ressources humaines, celui de la bonne utilisation des compétences. La mobilité ne doit pas être un fait du Prince.

La mobilité au service de la politique d'égalité entre femmes et hommes

La politique de la Commission Juncker de rehausser la politique d'égalité des chances en visant à avoir 40% de femmes dans l'encadrement est tout à fait souhaitable, même s'il eut été plus logique de fixer un objectif à 52%. Toutefois, combien de fois n'a-t-on pas entendu cette antienne? Il convient donc de vérifier si la Commission tiendra ses promesses. En effet, cette ambition, pour être réaliste, devrait être servie non par les choix tactiques de Directeurs Généraux souhaitant se faire bien voir de Mme Georgieva, mais par une réelle politique de mobilité basée sur la détection de talents.

Nommer plus de femmes dans les postes d'encadrement implique de mettre en place le plus rapidement possible une mobilité interservice sous la responsabilité de la DG HR. De façon aussi évidente, la politique d'égalité des chances ne peut pas seulement concerner les postes d'encadrement. Elle doit concerner tous les postes et, pour avoir de bien meilleures chances de réussir, elle doit s'appuyer sur une politique active de mobilité dans les services et entre services. **Ce qui implique, ici encore, un rôle central de la DG HR pour une meilleure utilisation des compétences.**

La mobilité comme instrument dans la politique visant à combattre l'insuffisance professionnelle

U4U le dit clairement, l'insuffisance professionnelle est un débat central et délicat. D'une part, les théories scientifiques vous disent qu'il y a toujours un « organisational slack » ; mais elles disent aussi que cet « organisational slack » est inévitable sauf à être inhumains. D'autre part, les praticiens vous disent qu'il y a toujours des abus dans les systèmes de fonction publique permanente : ce que les économistes traitent de « free riding ».

Les nouvelles dispositions du Statut entrées en vigueur en 2014 permettent de renvoyer un fonctionnaire dans des délais assez courts, en mettant en œuvre des procédures légères et sans garantie d'un débat objectif sur son insuffisance. Le problème n'est pas que quelques rares collègues soient de fait en insuffisance professionnelle. Le problème est que d'une part, l'on ne consacre pas à l'insuffisance professionnelle des moyens suffisants, d'autre part il pourrait exister une volonté d'affirmer une politique du chiffre visant « virer » des fonctionnaires afin d'afficher des performances vis-à-vis de l'extérieur (le Conseil en fait).

L'insuffisance professionnelle doit devenir le lieu d'un débat objectif fondé sur des règles de droit et procédures clairement établies et dans lesquelles la mobilité doit jouer tout son rôle de mise en valeur des compétences. Les pratiques nous enseignent malheureusement que les procédures d'insuffisance professionnelle peuvent encourager l'arbitraire et conduire à réduire l'indépendance de la fonction publique. Ainsi nombre de collègues en « insuffisance professionnelle » souffrent en fait de maladies (qui relèvent d'autres procédures) ou devraient faire l'objet de procédures pour indiscipline par exemple.

Pour lutter contre ces dérives autoritaires dangereuses, il convient de traiter l'insuffisance professionnelle le plus tôt possible à travers des règles claires, concernant notamment des mobilités adéquates qui combinent compétences et postes soit au sein d'une même DG soit entre DG.

Devenir une DG politique puis penser la mobilité? Ou faire la mobilité ou éventuellement devenir une DG politique ?

La politique de la recherche est devenue un cas intéressant de l'absence de politique de mobilité au sein de la Commission. De fait, le nouveau Programme-Cadre Horizon2020 a décrété que la gestion des projets de recherche serait plus efficace si elle était confiée à des agences d'exécution. Il en suivait deux conclusions : 1) les personnels compétents en politique de la recherche resteraient à la DG RTD ou dans d'autres DG politiques (AGRI, MOVE, SANCO...), 2) les « exécutants » iraient aux agences.

La réalité est doublement différente. D'un côté les personnels compétents en politique tendent à quitter les DG de la famille recherche étant donné l'incertitude sur le profil politique de la Commission en matière de recherche. D'autre part, vont aux agences des personnels compétents de la Commission en manque de perspective au sein de la politique de la recherche, fonctionnaires ou agents contractuels, ces derniers moins bien rémunérés et sans perspectives de carrière.

Il est évident qu'il faut repenser les mobilités entre la Commission et les agences exécutives afin de redéfinir de façon équilibrée les parcours de compétences en faveur de la Commission et des agences. Malheureusement, le fait que les DG de la famille recherche réfléchissent actuellement à des perspectives politiques alors que l'externalisation vers les agences a commencé il y a un an montre bien que **l'on applique**

des politiques peu légitimes de mobilité à la Commission car elles sont déconnectées d'une réflexion sur l'avenir des politiques. Ceci constitue une dérive regrettable en matière d'utilisation des compétences du personnel.

Pour une approche intelligente de la mobilité des chefs d'unité

La Commission étant surtout impliquée dans des "issue policies" où la qualité de la réglementation européenne est fondamentale, il est indispensable qu'elle sache préparer et conserver les spécialités techniques dans lesquelles elle intervient. Une conséquence immédiate de cette constatation est **qu'il ne devrait pas y avoir une rotation automatique des chefs d'unité après 4 ou 5 ans dans les postes spécialisés**. La succession des chefs d'unité dans ces postes spécialisés devrait être soigneusement planifiée.

Les autres postes de chefs d'unité "généralistes" devraient faire l'objet de conditions plus strictes et plus transparentes pour y accéder, à savoir: a) une mobilité réussie dans au moins 2 DG, b) une expérience minimum d'encadrement d'au moins 3 ans acquise soit à l'intérieur de la commission, soit à l'extérieur notamment dans des postes du secteur public. Ces nominations doivent être fondées sur une politique de détection des talents, sur un parcours de formation et intégrer la dimension du genre. Les mobilités entre postes de chefs d'unité devraient être planifiées et passer par des parcours obligatoires de formation et de mobilité. Ici encore, **du fait de la nouvelle politique de "clusters" sous responsabilité de Vice-Présidents, il faudrait encourager des mobilités entre familles de DG au niveau des chefs d'unité, tout en respectant toujours les deux principes cardinaux: 1) consulter et expliquer, 2) tenir compte des choix individuels.**

Il est également clair qu'il n'est pas souhaitable que les chefs d'unité gardent leur titre à vie s'ils souhaitent changer de fonctions ou si leur performance, compétence ou conduite sont si inquiétantes qu'il convient de leur trouver d'autres fonctions. En effet **rester 20 ou 25 ans chef d'unité n'est peut-être souhaitable ni pour tous les chefs d'unité eux-mêmes ni pour l'institution. Il convient donc de trouver des systèmes intelligents de suivi des carrières des chefs d'unité (notamment par l'utilisation du 360°) ce qui implique de prévoir des possibilités de mobilité entre postes d'encadrement et autres postes (conseillers, responsables de Task Force ad hoc, "senior experts") et vice versa.**