



Bruxelles, le 21.11.2018  
C(2018) 7704 final

**COMMUNICATION À LA COMMISSION**

**Rationaliser et renforcer la gouvernance institutionnelle au sein de la Commission européenne**

## TABLE DES MATIÈRES

1.	LE MODÈLE DE GOUVERNANCE DE LA COMMISSION .....	3
2.	LA MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	5
3.	DOMAINES DE COMPÉTENCE SPÉCIFIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	7
3.1	Gestion de la performance et planification stratégique et programmation.....	7
➤	Planification stratégique .....	8
➤	Gestion des risques .....	8
➤	Rapports annuels d'activité.....	9
➤	Rapports de gouvernance.....	10
3.2	Gestion des ressources.....	10
➤	Gestion des ressources humaines et gestion organisationnelle .....	10
➤	Gestion financière.....	11
3.3	Technologies de l'information, cybersécurité et gestion des informations.....	11
➤	Technologies de l'information et cybersécurité .....	11
➤	Gestion des données, des informations et des connaissances.....	12
3.4	Sécurité, continuité des activités et protection des données.....	13
3.5	Lutte contre la fraude.....	13
3.6	Audit.....	14
4.	COORDINATION AVEC LES DIRECTIONS GÉNÉRALES ET SERVICES .....	14
5.	UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE RATIONALISÉE ET RENFORCÉE AU SEIN DE LA COMMISSION.....	15

## **Rationaliser et renforcer la gouvernance institutionnelle au sein de la Commission européenne**

La Commission européenne est une organisation unique. En vertu du traité, la Commission est chargée de planifier, de préparer et de proposer la législation de l'UE, de gérer les politiques de l'UE, et notamment de contrôler et de garantir la mise en œuvre de la législation de l'UE et d'allouer les fonds de l'UE, ainsi que de représenter l'UE au niveau international. La Commission exerce ces fonctions sous la direction du collège des commissaires, qui établit les priorités et assume la responsabilité politique générale des décisions prises par la Commission. Le président, dont le rôle a été renforcé par les traités de Nice et de Lisbonne, décide de l'organisation interne de la Commission afin d'assurer la cohérence, l'efficacité et la collégialité de son action. .

### **Historique du dossier**

Le système de gouvernance institutionnelle au sein de la Commission européenne<sup>1</sup> est adapté à la structure et au rôle uniques de l'institution. La réforme administrative de 2000<sup>2</sup> a conduit à un renforcement significatif du système de gouvernance de la Commission, ainsi qu'à des règles plus claires en matière de responsabilité et d'obligation de rendre compte. Le système a continué à évoluer afin de s'adapter à l'évolution de la situation, et afin que la Commission puisse être en pointe en matière de bonnes pratiques administratives. Les modalités actuelles de gouvernance permettent au collège de réaliser les objectifs de la Commission, d'utiliser les ressources de manière efficiente et efficace, et de gérer le budget de l'UE conformément aux principes de bonne gestion financière.

Au sein de ce système, le collège délègue la responsabilité de la gestion quotidienne des opérations aux directeurs généraux et aux chefs de service, qui sont à la tête de la structure administrative de la Commission. Ils gèrent et organisent leurs services conformément aux règles et aux normes établies par la Commission, et sont responsables de l'exécution opérationnelle du budget de l'UE, sous la supervision du commissaire compétent. Ils sont assistés en cela par les services de la présidence et les services centraux de la Commission, ainsi que par le conseil d'administration et d'autres organismes de gouvernance institutionnelle spécialisés.

L'expérience a montré que les caractéristiques principales de ce système sont solides et efficaces. Cependant, la complexité des modalités de gouvernance de la Commission s'est accrue avec le temps, et de récents travaux d'audit ont fait apparaître qu'il était nécessaire d'apporter des améliorations proportionnées dans certains domaines<sup>3</sup>. La présente communication explique comment le système est en train d'être rationalisé et renforcé pour répondre à ce besoin, avec le soutien nécessaire des services de la Commission. Cela aura pour effet de moderniser et de simplifier la gouvernance et le contrôle et contribuera à faire en sorte que l'administration de la Commission fournisse le meilleur soutien possible au collège.

---

<sup>1</sup> Communication à la Commission - La gouvernance au sein de la Commission européenne [C(2018) 7703].

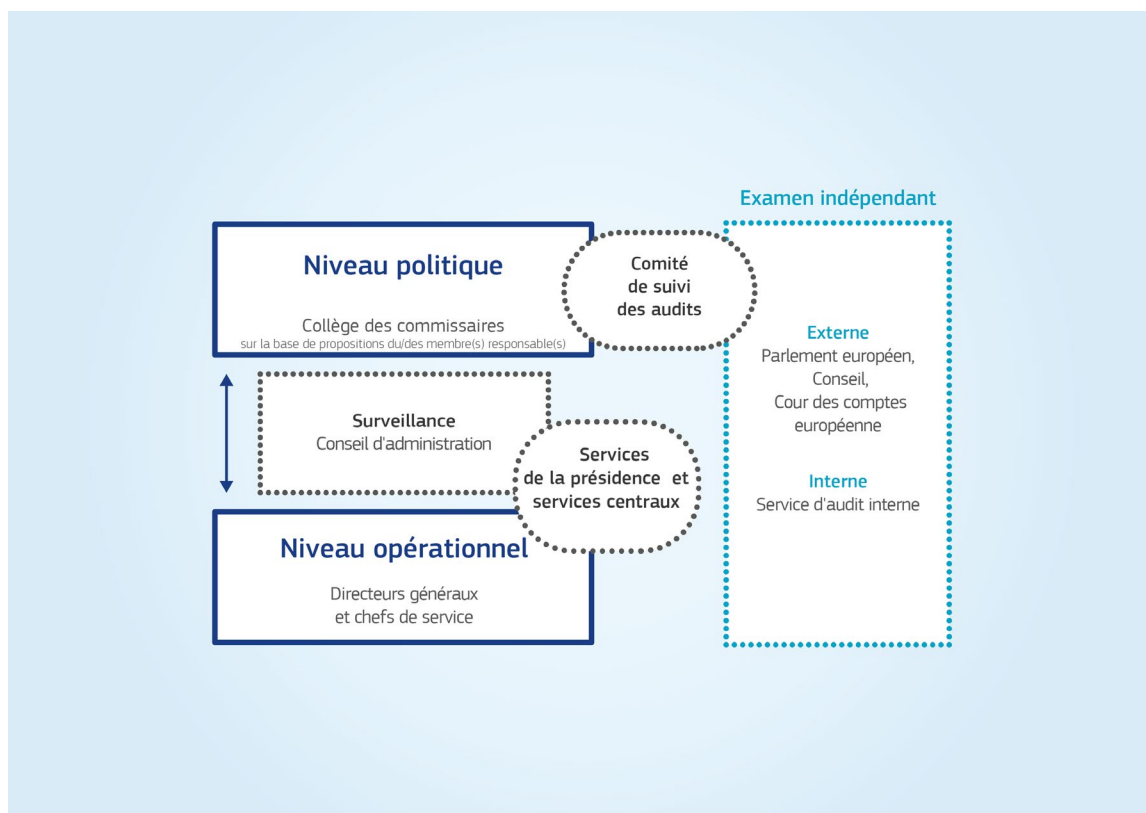
<sup>2</sup> COM(2000) 200, Réforme de la Commission - Livre blanc, 5.4.2000.

<sup>3</sup> Voir notamment la section 4.1.1.1. («Processus de gouvernance») du rapport annuel à l'autorité de décharge concernant les audits internes réalisés en 2017 [COM(2018) 661].

L'élément clé de cette réforme est la **rationalisation des organes de gouvernance institutionnelle**, en vue de créer une structure plus cohérente. Tous les organes de gestion seront désormais sous l'autorité d'un **conseil d'administration réformé, disposant d'un nouveau mandat plus clair et agissant sous l'autorité du président. La structure de gouvernance informatique sera également simplifiée**, afin de garantir une approche plus cohérente et plus concertée des investissements et de la sécurité dans le domaine informatique à la Commission. **La surveillance institutionnelle du processus de gestion des risques sera renforcée**, afin de compléter la responsabilité première des directeurs généraux et des chefs de service pour la gestion de leurs services, y compris en ce qui concerne l'utilisation des ressources disponibles.

Ces changements, fondés sur de récents travaux d'audits effectués par la Cour des comptes européenne<sup>4</sup> et le service d'audit interne de la Commission<sup>5</sup>, renforceront la qualité de la gouvernance au sein de la Commission. Ces changements permettront de faire en sorte que la Commission demeure une institution publique moderne, transparente, tenue de rendre des comptes et axée sur l'obtention de résultats.

## 1. LE MODÈLE DE GOUVERNANCE DE LA COMMISSION



<sup>4</sup> Rapport spécial n° 27/2016 intitulé «La gouvernance à la Commission européenne est-elle conforme aux meilleures pratiques?»

<sup>5</sup> Voir notamment la section 4.1.1.1. («Processus de gouvernance») du rapport annuel à l'autorité de décharge concernant les audits internes réalisés en 2017 [COM(2018) 661].

Le système de gouvernance au sein de la Commission européenne<sup>6</sup> est basé sur une répartition claire de responsabilité entre les niveaux politiques, institutionnels et des services, sur des chaînes de responsabilités clairement définies, et sur des méthodes de travail détaillées concernant, par exemple, le flux d'informations au sein de chaque niveau de l'organisation et entre ces niveaux.

- Le collège des commissaires assume la **responsabilité politique** générale du travail de la Commission, y compris en ce qui concerne le suivi des propositions du président en matière de gestion du budget de l'UE et d'affectation des ressources humaines, en coopération étroite avec le membre de la Commission chargé du budget, des ressources humaines et de l'administration.
- La **responsabilité opérationnelle** est déléguée aux directeurs généraux et aux chefs de service, qui sont responsables de la gestion de leurs services, de l'attribution des ressources disponibles au sein de ceux-ci, et de l'exécution du budget de l'UE sous la supervision politique du commissaire compétent, en accord avec les plans stratégiques et les plans de gestion des différents services. Les directeurs généraux élaborent des rapports annuels d'activité, qui décrivent les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs de gestion organisationnelle et qui attestent la légalité et la régularité des opérations financières effectuées sous leur responsabilité. Ces rapports forment, avec les fiches de programme et les informations provenant des évaluations, la base du rapport annuel sur la gestion et la performance du budget de l'UE. En adoptant ce rapport, le collège assume la responsabilité politique de la gestion du budget de l'UE, y compris pour le travail de services.
- Les **services de la présidence et les services centraux**<sup>7</sup> fournissent des orientations et des conseils aux directeurs généraux et chefs de service. Ils diffusent également auprès d'eux les meilleures pratiques, notamment concernant la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'organisation et de la performance, ainsi que le contrôle interne et la gestion des risques. De plus, les services centraux vérifient la cohérence et la fiabilité des rapports financiers et des rapports de gestion des services de la Commission.
- Le **conseil d'administration**, avec l'aide de ses sous-groupes et en collaboration avec les services de la présidence et les services centraux, assure la coordination et la supervision, fournit des conseils et formule des orientations stratégiques sur les questions de gestion institutionnelle. Ses travaux viennent ainsi soutenir et compléter le rôle et les responsabilités du collège, des membres de la Commission ainsi que des directeurs généraux et chefs de service tels que décrits ci-dessus, sans toutefois porter atteinte à leurs attributions.

---

<sup>6</sup> Communication à la Commission - La gouvernance au sein de la Commission européenne [C(2018) 7703].

<sup>7</sup> Les services de la présidence se composent du secrétariat général, du service juridique, de la direction générale de la communication et du centre européen de stratégie politique. Les services centraux comprennent notamment la direction générale des ressources humaines et de la sécurité et la direction générale du budget.

- La Commission est également soumise à un **examen indépendant**, effectué à la fois en interne par son service d'audit interne, et en externe par le Parlement européen, le Conseil et la Cour des comptes européenne, notamment.
- Le **comité de suivi des audits** est un organe consultatif qui aide le collège des commissaires à remplir les obligations qui lui incombent en vertu des traités, du règlement financier et d'autres actes réglementaires, en garantissant l'indépendance du service d'audit interne et en contrôlant la qualité des audits internes et du suivi des recommandations des audits internes et externes, ainsi que les conclusions des autorités de décharge concernant les audits.

## 2. LA MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sous l'autorité du président, le **conseil d'administration**, présidé par le secrétaire général, réunit régulièrement les directeurs généraux chargés du budget, des ressources humaines et de la sécurité, ainsi que le directeur général du service juridique. Les membres du cabinet du président chargés du budget et de l'administration, ainsi que le(s) chef(s) de cabinet du/des membre(s) de la Commission chargé(s) du budget, des ressources humaines et de l'administration, ont le statut d'observateur. La présidence peut inviter, entre autres et lorsque c'est nécessaire, les directeurs généraux chargés de l'informatique, des audits internes, de l'Office européen de lutte antifraude (OLAF)<sup>8</sup> et de la communication, ainsi que le chef de cabinet du membre de la Commission qui préside le comité de suivi des audits.

Sous l'autorité du président, le conseil d'administration soutient la gestion administrative de la Commission. Il coordonne, contrôle et fournit des conseils et des orientations stratégiques sur les questions de gestion, dans des domaines tels que la gestion des ressources financières et humaines, la gestion des risques, la gestion de la performance, la gouvernance informatique, la cybersécurité et la sécurité physique, la continuité des activités et la gestion des informations.

Ainsi, le conseil d'administration contribue à assurer que les structures, processus et politiques administratives nécessaires sont en place à la Commission afin de garantir la réalisation efficiente et efficace des priorités politiques du collège et des tâches qui lui incombent en vertu des traités.

La décision de la Commission relative au conseil d'administration<sup>9</sup> jointe à la présente communication clarifie et renforce le rôle du conseil d'administration. Cette décision confirme la prééminence du conseil d'administration en tant qu'organe de gestion, et définit plus clairement son champ d'activité. Le conseil d'administration fait rapport au président et au(x) membre(s) de la Commission chargé(s) du budget, des ressources humaines et de l'administration. Il rédige un rapport annuel pour le collège. De plus, le collège est informé du travail du conseil d'administration sur décision du président.

---

<sup>8</sup> Cela est sans préjudice de l'indépendance du directeur général et de l'Office dans l'exercice de leurs compétences d'enquête, comme le prévoient le règlement (UE, Euratom) n° 883/2013 du Parlement européen et du Conseil du 11 septembre 2013 et la décision de la Commission du 28 avril 1999 instituant l'Office européen de lutte antifraude.

<sup>9</sup> Décision de la Commission du 21 novembre 2018 relative au conseil d'administration [C(2018) 7706].

Le conseil d'administration sera soutenu par un certain nombre de sous-groupes spécialisés se réunissant au niveau de l'encadrement supérieur. Les mandats et la composition de ces groupes seront déterminés par le conseil d'administration. En particulier,

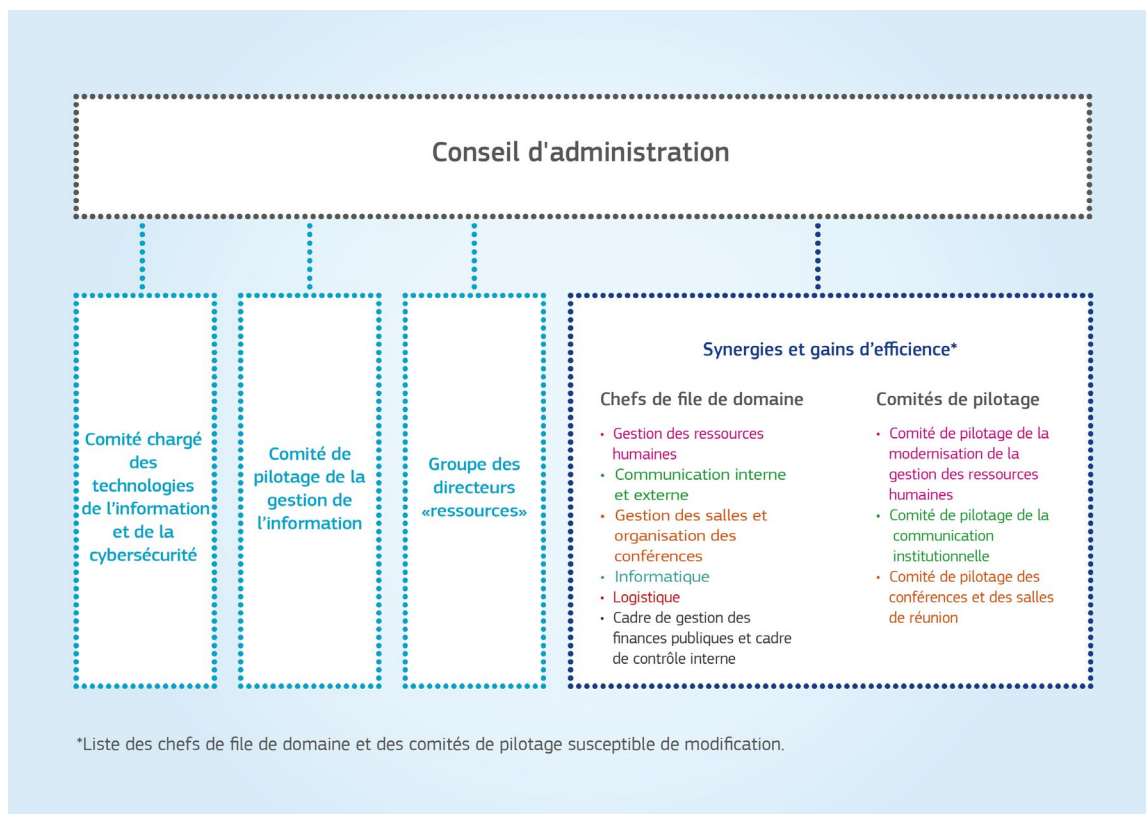
- le **comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité** chapeautera le portefeuille de la Commission relatif aux technologies de l'information, y compris en ce qui concerne les questions de sécurité;
- le **comité de pilotage de la gestion de l'information** dirige la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données, des informations et de la connaissance<sup>10</sup> de la Commission;
- le **groupe des directeurs «ressources»** favorise la coordination entre les services centraux et opérationnels dans le domaine de la gestion administrative;
- Des comités spéciaux ont été créés et des chefs de file ont été désignés pour contrôler la mise en œuvre des réformes en matière de «**synergies et efficacies**»<sup>11</sup>.

Le conseil d'administration peut réexaminer la composition et le mandat de ces organes, et pourra également créer de nouveaux organes spécialisés dans les domaines relevant de sa compétence. Tous ces organes feront rapport au conseil d'administration et leurs présidents veilleront à ce que la coopération entre ces groupes soit efficace et définie clairement.

---

<sup>10</sup> Communication à la Commission du 18 octobre 2016 relative à la gestion des données, des informations et des connaissances à la Commission européenne [C(2016) 6626].

<sup>11</sup> Communication à la Commission intitulée «Synergies et gains d'efficience à la Commission — Nouvelles méthodes de travail» [SEC(2016) 170 final].



### 3. DOMAINES DE COMPÉTENCE SPÉCIFIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

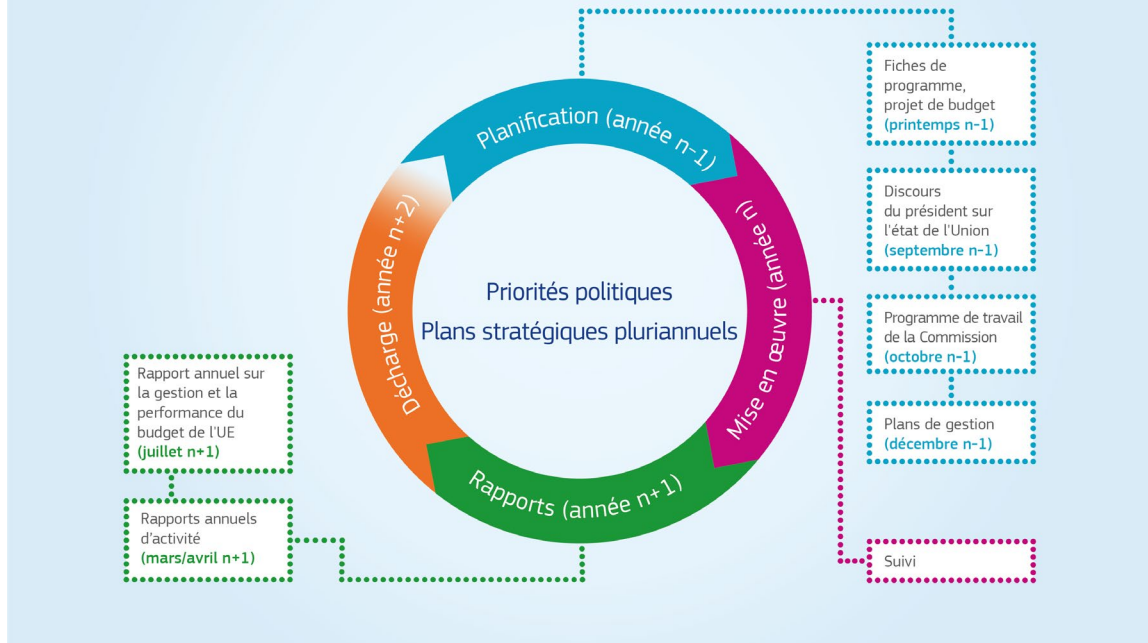
Le travail du conseil d'administration porte sur tous les aspects des activités de gouvernance institutionnelle de la Commission. Les sections suivantes définissent les principaux domaines de responsabilité et décrivent la structure de la gouvernance dans chacun de ces domaines.

#### 3.1 Gestion de la performance et planification stratégique et programmation

Le conseil d'administration jouera un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre du cycle de planification stratégique et de programmation. Le cycle est un élément clé du cadre de gestion de la performance de la Commission, englobant la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi et les rapports sur les réalisations. De par ce travail, le conseil d'administration contribuera à renforcer la culture de la performance au sein de la Commission.



# Cycle de planification stratégique et de programmation



Le conseil d'administration donne des orientations sur la planification de la gouvernance institutionnelle, contrôle la mise en œuvre et assure le suivi des questions importantes liées à la gouvernance qui ont été mises en évidence lors la phase d'établissement du rapport. Le conseil d'administration disposera également de possibilités de contrôle plus importantes concernant la gestion des risques.

## ➤ **Planification stratégique**

En amont de chaque cycle de planification pluriannuel et annuel, le conseil d'administration fournira des orientations stratégiques afin d'assurer que les objectifs, les activités et productions prévues des directions générales et des services de la Commission sont alignés sur les priorités politiques et le programme de travail de cette dernière.

## ➤ **Gestion des risques**

Le conseil d'administration assurera le contrôle, au niveau institutionnel, du processus de gestion des risques à la Commission, appuyant les directeurs généraux et les chefs de service qui sont responsables du recensement des risques et de leur gestion au sein de leurs services respectifs. Le secrétariat général et la direction générale du budget fourniront aux services des orientations relatives à la gestion des risques, en prenant en compte les orientations du conseil d'administration. Le conseil d'administration encouragera la mise en œuvre cohérente et rigoureuse de la gestion des risques, et effectuera le suivi des questions institutionnelles découlant de la procédure de gestion des risques. Ainsi, le conseil d'administration promouvra un niveau élevé de sensibilisation aux risques nouveaux et émergents.

Dans le cadre du processus de planification annuel, les directeurs généraux et chefs de service informent le secrétariat général et la direction générale du budget des risques

critiques recensés, y compris des risques transversaux, et indiquent lesquels sont liés aux priorités de la Commission. Le secrétariat général et la direction générale du budget organiseront un processus d'examen par les pairs, afin d'étudier les risques critiques recensés par les directions générales, y compris, lorsque c'est nécessaire, par l'intermédiaire de réunions avec des familles de DG, afin d'encourager l'adoption d'une approche cohérente aux risques critiques, et de déterminer les questions communes à plusieurs DG.

Le conseil d'administration recevra une liste de tous les risques critiques recensés (qu'ils soient propres à une DG ou transversaux), ainsi que les résultats du processus d'examen par les pairs. Il examinera cette liste et décidera, au cas par cas, de la nécessité d'inviter la ou les DG responsables à venir discuter de leur réponse aux risques critiques recensés dans leur domaine. Le conseil d'administration transmettra des informations consolidées au service d'audit interne, concernant la liste des risques critiques, ainsi que d'éventuels commentaires. Le service d'audit interne transmettra ces informations au comité de suivi des audits, dans le cadre de la prise en compte par ce dernier du plan d'audit du service d'audit interne.

Le collège sera informé des conclusions du conseil d'administration relatives au processus de gestion des risques, y compris la liste des risques critiques (risques transversaux et risques pour chaque direction générale), et des mesures d'atténuation mises ou à mettre en place afin de gérer ces risques à l'échelon approprié.

### ➤ **Rapports annuels d'activité**

Les rapports annuels d'activité des ordonnateurs délégués sont une composante essentielle de la chaîne de responsabilité au sein de la Commission. Ils contiennent des informations sur les progrès effectués dans la réalisation des objectifs au cours de l'année de référence. Ils contiennent également des informations financières et de gestion, ainsi qu'une déclaration d'assurance signée par les ordonnateurs délégués. Ces déclarations constituent la base de la responsabilité politique globale de la Commission pour la gestion du budget de l'UE.

Chaque ordonnateur délégué demeure pleinement responsable de son rapport annuel d'activité. Le secrétariat général et la direction générale du budget, quant à eux, émettent des instructions de gouvernance, prenant en compte les orientations éventuelles du conseil d'administration. Afin de permettre une approche cohérente et rigoureuse de la préparation des rapports, le secrétariat général et la direction générale du budget fournissent des orientations et un soutien aux ordonnateurs délégués, organisent un examen des projets de rapports par les pairs, et émettent toute réserve nécessaire.

Le conseil d'administration débattrà des conclusions de l'examen par les pairs, en accordant une attention toute particulière aux réserves figurant dans les rapports annuels d'activité.

Le collège sera informé des résultats de l'examen par les pairs, des conclusions du conseil d'administration, ainsi que de toute question importante soulevée.

Au cours de l'année, le conseil d'administration assurera le suivi des mesures prises par les services pour répondre aux questions soulevées dans les rapports annuels d'activité, et en particulier aux réserves qui ont été émises. Les directeurs généraux et chefs de service peuvent être invités à débattre des mesures prises pour répondre à ces questions, si nécessaire.

## ➤ **Rapports de gouvernance**

Le conseil d'administration contrôlera et donnera des orientations stratégiques pour l'élaboration du rapport annuel sur la gestion et la performance, par l'intermédiaire duquel le collège assume la responsabilité politique générale de la gestion du budget de l'UE. Ce rapport donne un aperçu des dernières informations sur la performance du budget et contient des informations détaillées sur les questions soulevées en rapport avec la gestion et la protection du budget de l'UE. Ce rapport constitue une garantie en ce qu'il est fondé sur les propres conclusions des services de gestion, et fait l'objet de vérifications croisées avec des avis de parties indépendantes (le service d'audit interne et la Cour des comptes européenne), ainsi qu'avec les conclusions des travaux du comité de suivi des audits. Ce rapport est l'une des principales contributions de la Commission à la «procédure de décharge» annuelle par laquelle le Parlement européen et le Conseil examinent l'exécution du budget de l'UE.

### **3.2 Gestion des ressources**

Le conseil d'administration appuiera les travaux du collège, en formulant des recommandations concernant l'allocation de ressources humaines et des ressources financières correspondantes, ainsi qu'en fournissant des orientations stratégiques pour les services centraux et opérationnels concernant la gestion des ressources humaines et financières.

Le conseil d'administration conseillera en particulier le secrétariat général, la direction générale des ressources humaines et de la sécurité, et la direction générale du budget, concernant l'allocation des ressources et le contrôle des effectifs autorisés. Sur proposition du président et en coopération étroite avec le(s) membre(s) de la Commission chargé(s) du budget, des ressources humaines et de l'administration, le collège décide de l'allocation des ressources humaines et des ressources financières correspondantes, ainsi que des ressources administratives et informatiques qui affectent les effectifs. Cela inclut la mise en place de plafonds obligatoires par DG ou par service pour chaque type de personnel, indépendamment de la source de financement et en considération des accords de niveaux de service. Les propositions de modification de ces allocations doivent prendre en compte les priorités politiques, les obligations juridiques et les besoins organisationnels. Ces décisions d'allocation doivent être accompagnées d'une répartition indicative des allocations pour chaque DG ou service, afin de simplifier leur gestion stratégique.

## ➤ **Gestion des ressources humaines et gestion organisationnelle**

Le conseil d'administration appuie le travail des directeurs généraux et des chefs de service, en établissant des orientations stratégiques concernant des questions transversales liées à la gestion des ressources humaines.

Le conseil d'administration supervisera également les efforts pour rendre l'administration de la Commission plus efficace, par exemple à travers la mise en œuvre actuelle de la communication sur les **Synergies et les gains d'efficacité**<sup>12</sup>. Les **chefs de file de**

---

<sup>12</sup> La communication à la Commission intitulée «Synergies et gains d'efficacité à la Commission — Nouvelles méthodes de travail» SEC(2016) 170 propose aux communautés de soutien au sein de la Commission des moyens de gagner en efficacité. Elle instaure des chefs de file de domaine qui, sous la supervision d'un comité de pilotage, sont entre autres responsables de la professionnalisation de leur

**domaine** dans les domaines tels que les ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication, la communication interne et externe, la logistique, les événements et la gestion des salles de réunion, informeront régulièrement le conseil d'administration de l'état de la mise en œuvre dans leurs domaines respectifs, au titre de la coordination de la direction générale des ressources humaines. Ces rapports concerneront en particulier les efforts pour créer des synergies et gagner en efficacité, et comprendront une évaluation de la qualité du service fourni aux usagers. De plus, des comités de pilotage spécialisés<sup>13</sup> tels que le **comité de pilotage de la communication institutionnelle** informeront désormais directement le conseil d'administration des synergies et gains d'efficacité, ainsi que d'autres éléments liés aux implications en matière de ressources de la mise en œuvre des priorités politiques et des autres responsabilités de la Commission.

#### ➤ **Gestion financière**

Le conseil d'administration établira des orientations stratégiques sur les questions liées à la gestion et la performance de l'exécution du budget de l'UE et au cadre financier pluriannuel, en soutien au travail de la direction générale du budget et de l'ensemble des directeurs généraux et chefs de service. Cela comprendra la gestion et la supervision des agences exécutives, la coopération avec les agences décentralisées de l'UE ainsi qu'avec d'autres entités déléguées ou en charge, telles que les organes de l'UE ou les entreprises communes, qui mettent en œuvre les politiques et les programmes de la Commission, ainsi que des questions importantes dans le domaine de la gestion financière. Le conseil d'administration établira également des orientations sur de possibles synergies et gains d'efficacité pour les processus financiers au sein de la Commission, sur le système de contrôle interne, et sur l'évaluation des politiques de rétrofacturation pour les services fournis au sein de la Commission et aux autres institutions et organes de l'UE.

### **3.3 Technologies de l'information, cybersécurité et gestion des informations**

#### ➤ **Technologies de l'information et cybersécurité**

Le conseil d'administration supervisera au niveau institutionnel les questions relatives aux technologies de l'information et à la cybersécurité dans la Commission. Un nouveau **comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité** sera créé, en tant que sous-groupe du conseil d'administration, et présidé par le directeur général administratif de la Commission. Ce comité assumera les responsabilités à la fois de l'ancien comité chargé des technologies de l'information, et de l'ancien comité de pilotage de la sécurité informatique. Cette fusion créera des synergies, sous la forme d'une plus grande intégration de la dimension «sécurité» dans les investissements en matière de technologies de l'information, et permettra d'obtenir des gains d'efficacité en éliminant les chevauchements entre les anciens comités.

---

communauté et de la coordination des dépenses connexes, de la mise en place d'un plan de gestion des modifications, de l'optimisation de la structure du personnel, des réductions, et sont également impliqués dans la nomination et l'évaluation des gestionnaires de domaine au sein des DG. Après la mise en œuvre complète de cette communication, le conseil d'administration continuera de rechercher des opportunités de synergie et de gains d'efficacité, y compris au-delà des communautés de soutien.

<sup>13</sup> Le comité de pilotage sur les conférences et les salles de réunion et le comité de pilotage sur la modernisation des ressources humaines

Le nouveau **comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité** sera chargé de soutenir le conseil d'administration en veillant à ce que les ressources et les investissements en matière de technologies de l'information soient utilisés de manière efficiente et à ce que les besoins opérationnels s'appuient sur des systèmes d'information et de communication efficients, sécurisés et résilients. Ce comité supervisera la mise en œuvre de la nouvelle **stratégie numérique de la Commission européenne**<sup>14</sup> pour le compte du conseil d'administration et établira un programme de travail annuel glissant pour la mise en œuvre de cette stratégie.

Sans préjudice des responsabilités décentralisées des ordonnateurs délégués, le comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité évaluera et contrôlera les investissements en matière de technologies de l'information, et émettra des avis les concernant, indépendamment de la/des ligne(s) budgétaire(s) concernée(s), et fondés sur leur valeur commerciale relative, les risques et coûts qui y sont liés, et leur cohérence avec la stratégie numérique institutionnelle. Dans ce but, le comité favorisera l'utilisation de prestations communes courantes et de composants réutilisables ou interopérables, afin d'assurer une livraison efficiente et efficace des systèmes d'information et de communication.

Dans le domaine de la sécurité informatique, le comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité surveillera les menaces informatiques pesant sur l'institution, et définira et supervisera la mise en œuvre d'une stratégie de sécurité informatique répondant à ces risques.

Le comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité sera composé de membres permanents du secrétariat général et des directions générales du budget, de l'informatique et des ressources humaines et de la sécurité, ainsi que de huit membres tournants sélectionnés par le conseil d'administration et représentant de manière équilibrée les familles de directions générales concernées. Des mesures appropriées seront mises en œuvre en ce qui concerne le traitement des informations confidentielles. Si nécessaire, le comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité pourra faire appel aux compétences spécifiques des services de la Commission. Le comité sera assisté d'une équipe chargée des investissements informatiques, composée de membres des services de gouvernance informatique ou de cybersécurité des directions générales membres.

#### ➤ **Gestion des données, des informations et des connaissances**

Le conseil d'administration pilotera la mise en œuvre de la stratégie de **gestion des données, de l'information et des connaissances** de la Commission, et s'emploiera à promouvoir des méthodes de travail basées sur la collaboration et le partage d'informations.

En tant que sous-groupe du conseil d'administration, le **comité de pilotage de la gestion de l'information**, présidé par le directeur général administratif de la Commission, conduira la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle de la Commission.

---

<sup>14</sup> Communication à la Commission - Stratégie numérique de la Commission européenne – une Commission transformée numériquement, centrée sur l'utilisateur et fondée sur les données [C(2018) 7118].

Ce comité fournira des orientations stratégiques, et définira des programmes de travail afin de concrétiser cette stratégie par des projets. Cela concernera tous les aspects de la stratégie, de la gestion des connaissances au travail collaboratif, et de la stratégie des données à l'encouragement des évolutions dans la culture de travail de la Commission. Le comité de pilotage de la gestion de l'information est également chargé de la stratégie de gestion des documents de la Commission («eDomec»)<sup>15</sup>.

Le comité de pilotage de la gestion de l'information est assisté par l'équipe de gestion de l'information, composée d'experts d'un groupe restreint de DG. Elle prépare les programmes de travail, et élabore des propositions de politiques et des plans d'action qu'elle soumet au comité de pilotage de la gestion de l'information. L'équipe travaille sous la direction du président du comité de pilotage, et est coordonnée par le secrétariat général. Le comité de pilotage de la gestion de l'information travaillera en collaboration étroite avec le comité chargé des technologies de l'information et de la cybersécurité, et conseillera ce dernier lorsque la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données, de l'information et des connaissances s'appuie sur les technologies de l'information.

### **3.4 Sécurité, continuité des activités et protection des données**

Le conseil d'administration supervisera le travail de la Commission en matière de sécurité des personnes, des ressources et de l'information, ainsi qu'en matière de gestion de la continuité des activités et de mise en œuvre au sein de la Commission du règlement général sur la protection des données pour les institutions et organismes de l'UE.

Ce travail renforcera la résilience de la Commission, ainsi que sa capacité à réaliser ses priorités en cas d'incident imprévu. Le conseil d'administration fournira des orientations stratégiques pour soutenir le travail de la direction générale chargée des ressources humaines et de la sécurité et du secrétariat général dans ce domaine.

### **3.5 Lutte contre la fraude**

Conformément à la nouvelle décision de la Commission, le conseil d'administration assurera la supervision des aspects institutionnels de la lutte contre la fraude dans les directions générales et services de la Commission, et fournira des orientations stratégiques à ce sujet. Cela se fera sans préjudice de l'indépendance de l'Office européen de lutte antifraude dans l'exercice de ses compétences d'enquête.

À cette fin, l'Office européen de lutte antifraude fournira régulièrement des informations sur les questions d'intérêt institutionnel liées à la lutte contre la fraude. Il pourra notamment s'agir d'une analyse des principales causes de fraude et des tendances en la matière, d'évaluations du risque de fraude, de problèmes généraux systémiques mis en évidence dans les conclusions des enquêtes, de rapports sur les activités de prévention de la fraude, de nouveautés concernant la stratégie de lutte contre la fraude de la Commission, de rapports sur les stratégies de lutte contre la fraude mises en place par les services de la Commission, de résultats de mesures antifraude et de discussions précédant le rapport annuel sur la protection des intérêts financiers de l'UE. À ces occasions, le directeur général de l'OLAF sera convié aux réunions du conseil d'administration.

---

<sup>15</sup> Communication à la Commission «Simplification et modernisation de l'administration des documents de la Commission» [C(2002) 99].

### 3.6 Audit

Le conseil d'administration jouera également un rôle actif dans le suivi des recommandations de la Cour des comptes européenne et du service d'audit interne, lorsque ces recommandations ont des implications institutionnelles. Il prêtera une attention particulière aux questions qui lui sont soumises par le comité de suivi des audits. La charte révisée du comité de suivi des audits<sup>16</sup> clarifie le rôle dudit comité en matière de gestion des risques et d'établissement de rapports financiers (comptes annuels consolidés de l'UE). Le directeur général du service d'audit interne et le directeur de cabinet du membre de la Commission présidant le comité de suivi des audits peuvent être conviés aux réunions du conseil d'administration lorsque les discussions portent sur des questions d'audit.

## 4. COORDINATION AVEC LES DIRECTIONS GÉNÉRALES ET SERVICES

Une gouvernance efficace s'appuie sur l'engagement total de l'ensemble des directions générales et services de la Commission, et sur une circulation efficace des informations entre tous les niveaux de l'organisation. Le conseil d'administration s'emploiera à assurer un échange efficace d'informations et de points de vue avec les services de la Commission sur les questions de gouvernance institutionnelle.

La présence sur l'intranet et la communication du conseil d'administration et de tous les sous-groupes feront l'objet d'un examen, afin d'améliorer la transparence des questions de gouvernance et la sensibilisation à celles-ci, tout en tenant dûment compte de la nature confidentielle de certaines questions.

Le **groupe des directeurs généraux**, présidé par le secrétaire général, se réunit régulièrement pour débattre de questions d'intérêt horizontal, notamment des questions de coordination et d'ordre administratif.

Le **groupe des directeurs «ressources»**, un sous-groupe permanent du conseil d'administration présidé par le directeur général administratif de la Commission et réunissant des représentants de tous les services et agences exécutives de la Commission, continuera de faire office de forum d'échange entre les services de la présidence, les services centraux et les services opérationnels, sur les questions de gestion administrative de la Commission. Le conseil d'administration et ses sous-groupes pourront demander conseil au groupe des directeurs «ressources» dans leurs domaines de responsabilité respectifs. Le groupe des directeurs «ressources» débatera de politiques institutionnelles actuelles et nouvelles, des modalités d'information et d'autres évolutions structurelles dans l'organisation. Dans le cadre de sa fonction consultative, le groupe des directeurs «ressources» pourra se réunir en équipes plus petites, afin de coopérer temporairement dans le but de fournir des conseils stratégiques sur des questions de gestion diverses et variées, telles que l'évaluation de la performance, les modèles de prestation de services, la planification stratégique et la programmation, et la gestion des ressources humaines et financières.

D'autres organismes spécialisés constituent un cadre de coordination interne et d'échange d'informations dans des domaines donnés. Par exemple, le COMDEL, présidé par la

---

<sup>16</sup> Communication à la Commission - Actualisation de la charte du comité de suivi des audits de la Commission européenne [C(2018) 7707].

direction générale de la coopération internationale et du développement, coordonne les services concernés de la Commission en matière de gestion des ressources de la Commission au sein des délégations. EUDEL, présidé par le Service européen pour l'action extérieure et constitué de représentants du secrétariat général, des directions générales Budget, Ressources humaines et sécurité, et Coopération internationale et développement, assure la coopération et la consultation sur tous les différents aspects de la gestion des délégations de l'Union européenne.

Le bon fonctionnement quotidien des processus institutionnels de la Commission est également encouragé à travers la coopération de services dans un certain nombre de réseaux de coordination technique, à un niveau inférieur à l'encadrement supérieur. Ces réseaux comprennent notamment le réseau de planification stratégique et de programmation, présidé par le secrétariat général et qui travaille sur le cadre de programmation, de mise en œuvre et de suivi des activités de la Commission d'année en année; le réseau de coordinateurs du contrôle interne, présidé par la direction générale du budget et qui travaille sur la mise en œuvre du cadre de contrôle interne de la Commission; le forum des acteurs numériques, présidé par la direction générale de l'informatique et qui travaille sur la gestion quotidienne des technologies de l'information; le réseau des «business correspondents», présidé par la direction générale des ressources humaines et de la sécurité, qui travaille sur la gestion des ressources humaines; le réseau de communication, présidé par la direction générale de la communication et la direction générale des ressources humaines et de la sécurité, qui travaille sur la promotion d'une communication efficace; et le réseau des unités financières, dont les membres assurent tour à tour la présidence, et qui travaille sur la gestion financière. Ces groupes n'entretiennent pas de relations formelles avec le groupe des directeurs «ressources» ou le conseil d'administration. Cependant, des questions peuvent être soumises par ces groupes techniques aux comités et à d'autres groupes sous l'autorité du conseil d'administration.

## **5. UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE RATIONALISÉE ET RENFORCÉE AU SEIN DE LA COMMISSION**

Le modèle de gouvernance de la Commission, fondé sur la responsabilité politique générale du collège sur la base de propositions de ses membres, ainsi que l'autorité déléguée des directeurs généraux et des chefs de service dans la gestion quotidienne de leurs services, a fait ses preuves.

Dans le cadre de ce modèle, la supervision au niveau institutionnel constitue un élément complémentaire important, qui guide et oriente le travail de gestion des directeurs généraux et des chefs de service. Ce rôle sera clarifié et renforcé grâce aux changements annoncés dans la présente communication, et en particulier grâce à un mandat clair et renforcé. La Commission sera mieux à même de veiller à ce que toutes les dispositions nécessaires soient en place pour permettre la réalisation des priorités stratégiques du collège et ses autres tâches, tout en utilisant de manière optimale les ressources disponibles.

La présente communication justifie la mise à jour actuelle de la communication à la Commission sur la gouvernance au sein de la Commission européenne [C(2017) 6915]<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Communication à la Commission - La gouvernance au sein de la Commission européenne [C(2018)7703]



La décision jointe à la présente communication annule les parties pertinentes concernant les processus et structures de gouvernance des décisions antérieures. Toutes procédures, décisions et orientations pertinentes seront actualisées avant juillet 2019 s'il y a lieu. La Commission continuera de superviser le bon fonctionnement de ces modalités de gouvernance renforcée. Des améliorations supplémentaires seront apportées le cas échéant afin de prendre en compte les nouvelles meilleures pratiques et les changements dans le contexte des activités de la Commission.