



Bruxelles, le 1.12.2024
P(2024) 5

COMMUNICATION DE LA PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION

Les méthodes de travail de la Commission européenne

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
I. PROCESSUS DÉCISIONNEL COLLÉGIAL	5
1) Collégialité	5
2) Réunions du collège	5
3) Préparation des réunions du collège.....	6
II. STRUCTURE DU COLLEGE	7
III. UNE MEILLEURE REGLEMENTATION, PLUS SIMPLE ET PLUS CIBLEE	7
1) Amélioration de la réglementation.....	7
2) Simplification.....	8
3) Mise en œuvre et exécution.....	9
IV. RELATIONS INTERINSTITUTIONNELLES ET EXTERIEURES	9
V. RELATIONS AVEC LES SERVICES DE LA COMMISSION	10
VI. ÉTHIQUE.....	12
VII. TRANSPARENCE	13
VIII. SECURITE.....	13
IX. TRANSFORMATION NUMERIQUE.....	14
X. UNE COMMISSION VERTE.....	14
XI. COMMUNICATION.....	14
1) Les activités de communication de la Commission	14
2) Structures.....	15
ANNEXE I: PRINCIPES RÉGISSANT LES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LES COMMISSAIRES, LES CABINETS ET LES SERVICES DE LA COMMISSION	16
ANNEXE II: COMMUNICATION EXTERNE	29

**COMMUNICATION DE LA PRÉSIDENTE A LA COMMISSION
LES METHODES DE TRAVAIL DE LA COMMISSION EUROPEENNE**

INTRODUCTION

Les citoyens de l'Union européenne ont exprimé un choix clair par la voie des urnes lors des élections européennes de cette année. Le choix d'une Europe à l'ambition courageuse et agissant de manière souveraine, en collaborant avec ses partenaires du monde entier. Le choix de la lucidité et du réalisme face au monde et aux menaces auxquelles ils sont exposés. Et le choix d'une Europe qui défend et protège notre système et nos forces démocratiques uniques.

Je veux que notre Commission reflète ce choix. Je veux qu'elle montre clairement que nous avons entendu les aspirations de nos citoyens et que nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour honorer nos engagements en faveur d'une prospérité, d'une démocratie et d'une sécurité accrues.

Les orientations politiques constituent notre feuille de route, elles définissent des objectifs clairs et concrets dans les domaines prioritaires. Ces objectifs sont transversaux, étroitement liés entre eux, et ils forment un ensemble cohérent. Pour obtenir des résultats, nous devons travailler tous ensemble, au sein d'une seule équipe, dépasser les frontières traditionnelles de l'action publique et garder à l'esprit un unique but: servir nos citoyens et notre projet européen commun, au mieux de nos capacités et de nos possibilités.

Les méthodes de travail définissent l'organisation et les procédures internes de la Commission, garants d'une institution moderne, transparente et axée sur les résultats. Notre organisation interne et la manière dont nous travaillons ensemble refléteront notre ambition première: une Union plus rapide et plus simple, plus ciblée et plus unie.

Sur cette base, les méthodes de travail introduisent un certain nombre de nouveautés quant au mode de fonctionnement de la Commission, telles que: le nouveau mécanisme de contrôle concernant l'incidence sur la compétitivité et sur les PME, dont l'objectif est de supprimer les charges administratives inutiles; les dialogues sur la mise en œuvre avec les parties prenantes; les rapports annuels au Parlement européen et aux formations du Conseil sur les progrès accomplis dans l'application et la mise en œuvre; les dialogues structurés avec les commissions du Parlement européen sur les résolutions au titre de l'article 225 du TFUE et sur les initiatives au titre de l'article 122 du TFUE; les dialogues annuels sur la politique en faveur de la jeunesse; le suivi annuel des recommandations des panels de citoyens européens; et l'extension à tous les membres du personnel d'encadrement de la Commission des obligations relevant du registre de transparence.

Je me réjouis à la perspective de travailler avec chacun d'entre vous au cours des cinq prochaines années, pour qu'ensemble nous nous montrions dignes de l'héritage de notre passé, soyons à la hauteur de l'Union d'aujourd'hui et faisons en sorte que l'Union de demain soit encore plus forte.

Ursula von der Leyen

I. PROCESSUS DÉCISIONNEL COLLÉGIAL

1) Collégialité

Le principe de collégialité, consacré à l'article 17, paragraphe 6, du traité sur l'Union européenne (ci-après le «traité UE»), guide l'ensemble des travaux de la Commission européenne (ci-après la «Commission»), tant au niveau politique qu'au niveau administratif.

Sur cette base, le collège des commissaires prend des décisions collectivement. Les commissaires ont tous le même poids dans les prises de décisions, et sont tous également responsables de celles-ci. C'est collectivement qu'ils doivent s'approprier, promouvoir et soutenir les décisions de la Commission. Toute position s'écartant de celle adoptée initialement par la Commission doit être formellement approuvée par le collège.

La **responsabilité de la cohérence et de la qualité des propositions de la Commission** est partagée tout au long du cycle allant de la planification à l'adoption des politiques. Les commissaires assument la pleine appropriation politique des travaux réalisés par les services placés sous leur responsabilité.

Tous les actes adoptés par la Commission doivent être alignés sur les orientations politiques et sur les priorités approuvées par le collège. Les lettres de mission, le programme de travail de la Commission, le cadre financier pluriannuel et le budget annuel fournissent le cadre dans lequel la Commission donne effet aux orientations politiques.

Les commissaires peuvent recommander à la présidente d'inclure dans le programme de travail de la Commission de nouvelles initiatives cohérentes et compatibles avec les orientations politiques.

2) Réunions du collège

Les **réunions hebdomadaires du collège** constituent pour les commissaires la principale occasion de se rassembler, de débattre de questions politiques et de prendre collégialement des décisions.

La **présence** à toutes les réunions du collège fait partie des obligations des commissaires. Seule la présidente peut décider de délier un commissaire de cette obligation de présence, dans des cas dûment justifiés et sur demande écrite. L'absence aux réunions du collège doit être limitée à des circonstances exceptionnelles et justifiées, comme les obligations interinstitutionnelles ou les exigences de représentation extérieure de l'UE. Les commissaires ne peuvent pas être remplacés dans les réunions du collège.

La présidente fixe les dates et l'**ordre du jour des réunions du collège**¹. Le secrétariat général assiste la présidente dans le processus de planification de l'ordre du jour. Cette planification se base sur la liste indicative des points prévus (ci-après la «LPP»), qui est régulièrement mise à jour et qui contient des points indicatifs à mettre à l'ordre du jour des mois à venir. Cette liste est mise à la disposition du public.

Le collège peut organiser des débats d'**orientation** servant à établir les paramètres

¹ Règlement intérieur de la Commission.

politiques dans le cadre desquels les services doivent élaborer une proposition, à examiner les questions sensibles qui requièrent la contribution directe du collège ou à mettre au point une approche commune en ce qui concerne l'évolution de la situation politique générale.

Le **quorum** applicable aux réunions du collège est la majorité de ses membres. Au sein du collège, les décisions sont généralement prises par consensus. Cependant, pour toute proposition à adopter, la présidente ou n'importe quel commissaire a la possibilité de demander que la question soit soumise à un vote. Dans ce cas, il est nécessaire qu'une majorité des membres votent en faveur de la proposition concernée pour qu'elle soit adoptée. Chaque commissaire dispose d'une voix et doit voter en personne. La présidente tire les conclusions des réunions du collège, qui sont consignées dans le **procès-verbal** préparé par la secrétaire générale et approuvé lors d'une réunion ultérieure du collège.

Pour garantir des échanges francs et sincères et protéger le principe de collégialité dans le processus décisionnel du collège, les délibérations du collège sont **strictement confidentielles**.

Par ailleurs, le collège veillera à faire pleinement usage des méthodes et des outils numériques les plus modernes pour que son processus décisionnel soit le plus efficace possible.

3) Préparation des réunions du collège

Les réunions du collège doivent faire l'objet d'une **préparation** minutieuse: c'est là le principal objet de la réunion hebdomadaire des chefs de cabinet (Hebdo), qui est précédée des réunions des instances préparatoires, à savoir les **réunions spéciales des chefs de cabinet (RSCC)**², ainsi que les réunions du **groupe des relations interinstitutionnelles (GRI)** et du **groupe de coordination de l'action extérieure (EXCO)**.

	Jeudi	Vendredi	Sa/Di	Lundi	Mardi	Mercredi
Lorsque le collège se réunit à Bruxelles	RSCC RSCC	GRI		Hebdo (p.m.)		Collège (a.m.) EXCO
Lorsque le collège se réunit à Strasbourg (12 x/an)		GRI				
	RSCC	Hebdo (p.m.)			Collège (p.m.)	EXCO

L'objectif de cette succession de réunions préparatoires est de résoudre les questions en suspens et de mettre en évidence les points sensibles à chaque étape du processus, de sorte que, lors de ses réunions, le collège puisse se concentrer sur les questions politiques majeures. Lors de ces réunions préparatoires, il convient que les cabinets expriment le point de vue de leurs commissaires respectifs. Les points clôturés lors d'une de ces réunions ne devraient pas être rouverts à un stade ultérieur.

² Voir aussi la section sur les responsabilités interinstitutionnelles.

Les conclusions et recommandations des RSCC et des réunions du GRI et de l'EXCO, ainsi que les questions non résolues, sont soumises aux chefs de cabinet en vue de leur réunion «Hebdo», en préparation de la réunion du collège. C'est dans le cadre de l'Hebdo qu'est ensuite prise la décision concernant les points qui doivent être ouverts à la discussion au sein du collège.

Pour faciliter les discussions collégiales, les documents rédigés en préparation des réunions du collège doivent être disponibles en temps utile, dans les délais applicables définis dans le règlement intérieur de la Commission. Des documents clairs et concis sont les garants d'un débat ciblé. Il convient que le contenu de ces documents soit approuvé avant leur diffusion par le ou les vice-présidents exécutifs responsables, la haute représentante/vice-présidente et les commissaires.

Les commissaires, leur cabinet et le personnel de la Commission sont tenus de protéger le processus décisionnel collégial en ne divulguant aucune information, que ce soit sur les discussions qui se sont tenues lors des réunions ou sur le contenu des documents, conformément à l'article 339 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (ci-après le «TFUE»), à l'article 17 du statut et à l'article 67 du règlement intérieur de la Commission. La secrétaire générale est chargée de veiller à l'application rigoureuse de ces règles.

II. Structure du collège

La présidente a habilité cinq vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente à diriger et à coordonner chacune des priorités de la Commission dans les domaines suivants: (1) Transition propre, juste et compétitive; (2) Sécurité, démocratie et souveraineté technologique; (3) Prospérité et stratégie industrielle; (4) Affaires étrangères et politique de sécurité; (5) Droits sociaux et compétences, emplois de qualité et état de préparation; et (6) Cohésion et réformes.

La haute représentante/vice-présidente aide la présidente à coordonner la dimension extérieure des travaux de l'ensemble des commissaires. Elle fait un point hebdomadaire sur la politique étrangère et les relations extérieures à l'intention du collège.

Les vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente promeuvent une démarche proactive et coordonnée en ce qui concerne le suivi, la mise en œuvre et la communication des priorités politiques de la Commission dans l'ensemble de l'Union et hors de celle-ci.

III. Une meilleure réglementation, plus simple et plus ciblée

Les règles de l'Union doivent être claires et accessibles aux citoyens de l'UE, être axées sur les besoins des entreprises de l'UE et propices tant à la croissance économique qu'au progrès sociétal.

1) Amélioration de la réglementation

L'objectif des règles de la Commission pour une meilleure réglementation est de garantir que la législation et les politiques de l'UE sont de grande qualité, efficaces, et qu'elles procurent les avantages voulus aux citoyens et aux entreprises.

Les lignes directrices pour une meilleure réglementation et la boîte à outils pour une meilleure réglementation définissent les principes à suivre lors de l'élaboration de nouvelles initiatives ainsi que dans le cadre de la gestion et de l'évaluation de la législation existante. Parmi les principaux instruments d'amélioration de la réglementation figurent la planification et la validation politique, la consultation des parties prenantes, l'évaluation et les bilans de qualité, les analyses d'impact, le contrôle de la qualité et de la conformité.

Il convient que les commissaires respectent strictement les lignes directrices et la boîte à outils pour une meilleure réglementation lors de l'élaboration de nouvelles initiatives susceptibles d'avoir des incidences significatives, notamment les actes délégués et les actes d'exécution.

En particulier, toutes les initiatives susceptibles d'avoir des incidences économiques, sociales ou environnementales significatives devraient être accompagnées d'une analyse d'impact et d'un avis favorable du comité d'examen de la réglementation. L'exposé des motifs présentera le volet relatif à la nécessité de «mieux légiférer» ainsi que la manière dont la Commission prévoit de traiter les charges, nouvelles ou réduites, pesant sur les entreprises et les citoyens. Il portera notamment sur le nouveau mécanisme de contrôle concernant l'incidence sur la compétitivité et les PME visant à éviter l'imposition de charges administratives inutiles aux petites entreprises, ainsi que sur les incidences numériques attendues pour les citoyens et les entreprises. Si le collège décide de ne pas procéder à une analyse d'impact, il convient qu'il expose les raisons de ce choix dans l'exposé des motifs. Ces principes s'appliquent également aux suites données par la Commission aux demandes formulées en vertu des articles 225 et 241 du TFUE, ainsi qu'aux actes délégués et aux actes d'exécution susceptibles d'avoir des incidences significatives. Les analyses d'impact doivent s'appuyer sur les conclusions d'évaluations portant sur les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience acquise à ce jour. Le commissaire à la mise en œuvre et à la simplification validera les dérogations aux analyses d'impact, aux consultations des parties prenantes et au principe «évaluer avant d'agir» sur la base des **lignes directrices pour une meilleure réglementation**. Il approuvera également le lancement de la consultation interservices sur toute initiative qui aurait fait l'objet d'un deuxième avis négatif du comité d'examen de la réglementation avant que le collège ne décide de poursuivre, ou non, cette initiative.

2) Simplification

Tous les commissaires examineront les règles existantes dans leurs domaines d'action respectifs afin de s'assurer qu'elles sont adaptées à leurs objectifs, et en vue d'une réduction des charges administratives ainsi que d'une simplification de la mise en œuvre.

Ils mettront à l'épreuve l'acquis de l'Union dans leurs domaines d'action et formuleront des propositions visant à simplifier, consolider et codifier la législation afin d'éliminer tout chevauchement et tout élément contradictoire.

La Commission continuera d'appliquer le principe «un ajout, un retrait». Chaque proposition législative qui génère de nouvelles charges administratives doit délester les citoyens et les entreprises de charges équivalentes déjà en vigueur au niveau de l'Union dans le même domaine d'action

Le commissaire à la mise en œuvre et à la simplification supervisera la coordination de ces tâches et veillera à ce qu'elles soient menées de manière cohérente dans l'ensemble

de la Commission.

3) Mise en œuvre et exécution

Chacun des commissaires est responsable de la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs propres à son domaine d'action et utilise tous les instruments à sa disposition, y compris les procédures d'infraction, aux fins de la mise en œuvre complète et uniforme du droit de l'Union. En collaboration avec le commissaire à la mise en œuvre et à la simplification, qui supervise la coordination et veille à la cohérence de l'exécution au sein de la Commission, les commissaires:

entretiennent un dialogue régulier sur la mise en œuvre avec les parties prenantes dans leurs domaines d'action respectifs, dans le cadre duquel ils discutent de la meilleure manière d'aligner la mise en œuvre sur les réalités du terrain;

présentent des rapports d'avancement annuels sur la mise en œuvre et l'exécution aux commissions du Parlement européen et formations du Conseil respectivement compétentes.

IV. Relations interinstitutionnelles et extérieures

En matière de collégialité, il est important que tous les commissaires assument leurs responsabilités quant à leur présence au Parlement européen, tant aux débats en plénière qu'aux réunions des commissions et aux trilogues, ainsi qu'aux réunions du Conseil par leur participation aux formations du Conseil concernées.

Il convient que les vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente assument les obligations interinstitutionnelles de nature transversale (telles que les discussions stratégiques dans le cadre des réunions du Conseil) ou celles qui pourraient être assumées par la présidente (par exemple, les sessions plénières du Parlement européen). Il convient que les commissaires s'acquittent des activités interinstitutionnelles quotidiennes au Parlement et au Conseil (par exemple, dialogue structurel avec les commissions parlementaires, discussions sur des dossiers spécifiques dans le cadre des réunions du Conseil, trilogues sur les initiatives législatives).

Les vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente sont chargés, le cas échéant en consultation avec le secrétariat général et le cabinet de la présidente, de veiller à ce que la Commission soit toujours dûment représentée dans les formations du Conseil relevant de leur portefeuille respectif. Le commissaire chargé des relations interinstitutionnelles et de la transparence représente la Commission au Conseil des affaires générales et il est chargé d'assurer toute autre représentation de la Commission si nécessaire. Lors des sessions du Conseil, pour chaque point à l'ordre du jour, il convient que la Commission soit représentée par un seul commissaire, qui défendra la position coordonnée de celle-ci.

Tous les commissaires doivent également remplir leurs obligations à l'égard des autres institutions et organes de l'Union, tels que le Comité économique et social européen, le Comité des régions et le Médiateur européen. Sous la coordination du commissaire chargé des relations interinstitutionnelles et de la transparence, il est attendu des commissaires qu'ils soient politiquement actifs dans les États membres et se tiennent à disposition pour présenter et expliquer les propositions et initiatives majeures au sein des parlements nationaux. Ils devraient en particulier se concentrer sur le dialogue avec les acteurs nationaux et régionaux des États membres autres que celui dont ils

proviennent.

La Commission restera fidèle à son engagement et continuera de réagir aux résolutions du Parlement européen au titre de l'article 225 du TFUE en élaborant des propositions législatives, dans le plein respect des principes de proportionnalité, de subsidiarité et d'amélioration de la réglementation. De plus, les commissaires participeront également à des dialogues structurés sur ces résolutions avec les commissions parlementaires compétentes relevant de leur domaine d'action.

La Commission fournira également des explications et justifications détaillées aux commissions parlementaires compétentes lorsque la base juridique sur laquelle elle se fonde est l'article 122 du TFUE.

Les commissaires respecteront en tout point l'accord-cadre sur les relations entre le Parlement européen et la Commission européenne, ainsi que l'accord interinstitutionnel «Mieux légiférer»³.

Il incombe à la Commission, dans le cadre de ses obligations interinstitutionnelles, de réagir en temps voulu et de manière appropriée aux questions parlementaires. Les réponses sont apportées par le commissaire compétent, au nom de la Commission, après approbation du collège. Le cabinet de la présidente et le service du porte-parole doivent être informés de toutes les questions sensibles formulées par le Parlement et de toutes les réponses qui y sont apportées.

Les commissaires noueront des dialogues francs et réguliers avec la société civile et les diverses parties prenantes, notamment dans le cadre des dialogues sur la politique en faveur de la jeunesse. Ils participeront aux dialogues avec les citoyens dans l'ensemble de l'Union et, chaque année, la Commission assurera le suivi des propositions et recommandations sélectionnées sur la base des travaux de panels de citoyens européens. La Commission continuera par ailleurs de soutenir le réseau des conseillers locaux en collaboration avec le Comité des régions.

La Commission assure la représentation extérieure de l'Union, excepté en ce qui concerne la politique étrangère et de sécurité commune et les autres cas prévus par les traités. La présidente participe, au nom de l'Union, aux sommets réunissant les chefs d'État ou de gouvernement de pays tiers, et est chargée de coordonner la représentation extérieure de la Commission dans toutes les autres enceintes internationales. Les **commissaires** participent aux réunions ministérielles ou autres avec leurs homologues extérieurs dans les domaines relevant de leur compétence, notamment dans le cadre du G7 et du G20.

V. Relations avec les services de la Commission

La présidente sera assistée par le secrétariat général, le service juridique, la direction générale de la communication, y compris le service du porte-parole de la Commission (SPP), ainsi que par le personnel chargé de la planification des politiques. Elle entretiendra des liens étroits avec les directeurs généraux de la Commission et s'appuiera sur leur expertise pour mettre en œuvre les orientations politiques.

Tous les commissaires disposent de services placés sous leur autorité directe. Ils assument l'entière responsabilité politique du travail accompli par les services qui leur sont rattachés, et disposent de bureaux là où sont situés les services placés sous leur

³ JO L 304 du 20.11.2010, p. 47 et JO L 45 du 17.2.2018, p. 46.

autorité directe. L'objectif est de favoriser le dialogue avec les membres de l'encadrement et du personnel.

Le secrétariat général, en tant que service placé sous la responsabilité de la présidence, apportera un soutien ciblé aux vice-présidents exécutifs et à la haute représentante/vice-présidente dans l'accomplissement de leurs tâches transversales, auxquelles participent d'autres commissaires et services associés, afin de garantir la collégialité, l'homogénéité et la parfaite cohérence avec les orientations politiques. Par l'intermédiaire du secrétariat général, les vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente pourront s'appuyer sur les services de la Commission les secondant dans leur mission, en consultation avec les commissaires concernés.

Sur proposition du secrétariat général, la présidente mettra en place des groupes de projet afin de garantir la coordination des principales initiatives transversales et des politiques horizontales. L'objectif d'un groupe de projet est de veiller à l'élaboration d'une initiative et à sa réalisation conformément à l'orientation politique voulue, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre.

Le mandat, la composition, la durée et les modalités de fonctionnement du groupe, ainsi que la désignation du ou des membres qui dirigeront ses travaux, sont fixés par la décision de la présidente. Cette décision est élaborée par le secrétariat général en consultation avec le commissaire chef de file. Ce dernier présidera le groupe de projet et collaborera avec le secrétariat général pour coordonner les réunions et les invitations, élaborer le programme, et assurer le suivi approprié. Les groupes de projet comprendront les vice-présidents exécutifs, la haute représentante/vice-présidente et d'autres commissaires, ainsi que les services compétents de la Commission, le cas échéant. Les cabinets de la présidente et des vice-présidents exécutifs concernés et/ou de la haute représentante/vice-présidente, ainsi que le secrétariat général, le service juridique et la direction générale de la communication seront, en règle générale, invités à chaque réunion.

En règle générale, il convient que le ou les vice-présidents exécutifs concernés, la haute représentante/vice-présidente et les commissaires, ainsi que les membres de l'encadrement supérieur de leurs services, se réunissent régulièrement dans le cadre d'une réunion «Jour fixe» stratégique. L'objectif de la réunion «Jour fixe» stratégique est de donner l'orientation politique voulue, de mesurer les progrès accomplis et d'assurer un suivi approprié en ce qui concerne la mission globale de la vice-présidence. Le secrétariat général sera chargé de coordonner les réunions, notamment d'en élaborer le programme. Le cabinet de la présidente et le secrétariat général seront invités à chaque réunion.

En outre, il y a lieu de convenir d'une réunion «Jour fixe» entre chaque commissaire et les membres de l'encadrement supérieur de ses services afin de veiller à l'orientation politique des travaux. La réunion «Jour fixe» devrait porter sur la mise à jour de toute question pertinente, notamment en ce qui concerne les actes élaborés ou en cours d'élaboration par le ou les services compétents et toute question concernant la mise en œuvre. Cela devrait permettre d'alerter, à un stade précoce, les instances préparatoires collégiales, ainsi que le collège, le cas échéant.

Les principes régissant les relations entre les commissaires, leurs cabinets et les services associés sont exposés à l'annexe 2.

Le cabinet de la présidente et le secrétariat général seront les garants de la collégialité, de l'objectivité et de l'efficacité dans les relations entre les vice-présidents exécutifs

concernés, la haute représentante/vice-présidente et les commissaires.

À la lumière du cadre financier pluriannuel actuel et des obligations constantes en ce qui concerne le personnel, la Commission gèrera les ressources humaines de la manière la plus rationnelle, efficace et souple qui soit, en prenant dûment en considération les compétences et les aspirations individuelles de ses membres et en tirant le meilleur parti possible de celles-ci.

Tous les commissaires coopéreront activement avec leurs services respectifs pour déceler les gains d'efficacité potentiels et redéfinir en interne les priorités en matière de ressources, d'une part, et contribueront de manière proactive aux efforts de redéploiement institutionnels dans l'ensemble de la Commission, d'autre part.

Par ailleurs, tous les commissaires veilleront, individuellement et collectivement, à ce que la Commission soit et reste un lieu de travail inclusif, respectueux et sûr, qui défend la diversité, l'égalité et inspire confiance. Aussi la composition de leurs cabinets devrait-elle refléter autant que possible la diversité de l'Union européenne, représenter un large éventail de compétences professionnelles et respecter l'équilibre géographique ainsi que l'équilibre hommes-femmes.

À cette fin, chaque commissaire désigne au sein de son cabinet un «point de contact "égalité"». Les membres d'un cabinet peuvent cumuler plusieurs responsabilités en tant que point de contact.

VI. Éthique

L'intégrité, l'impartialité et un comportement éthique exemplaire constituent le fondement de la confiance que placent les citoyens de l'Union dans leurs institutions. La Commission continuera donc de satisfaire aux normes éthiques les plus élevées possibles, telles qu'elles sont exposées dans les traités, le code de conduite des membres de la Commission européenne⁴, le règlement intérieur de la Commission, le statut, et tous les actes d'exécution connexes.

Il s'agit notamment de garantir l'impartialité, réelle ou perçue, de la Commission dans toutes ses activités législatives et non législatives. En particulier, la Commission doit être en mesure de démontrer que, dans le cadre de procédures administratives, elle a agi d'une manière permettant d'exclure tout doute légitime quant à un éventuel parti pris. Ainsi, des commissaires chargés de l'élaboration ou de l'adoption de décisions individuelles portant sur certaines questions pourraient manquer d'impartialité s'ils s'occupaient de questions similaires dans des fonctions antérieures (exercées, par exemple, au sein d'administrations centrales, régionales ou locales, dans des entreprises ou dans d'autres organisations).

Par conséquent, les commissaires sont tenus d'informer la présidente lorsqu'ils ne peuvent exclure qu'un doute légitime pourrait être émis quant à leur impartialité, et ils doivent s'abstenir d'agir dans le cadre de la procédure concernée jusqu'à ce que la présidente se prononce quant à l'existence d'un tel doute légitime.

Chaque commissaire désigne un membre du cabinet comme «point de contact "éthique"». Les membres d'un cabinet peuvent cumuler plusieurs responsabilités en tant que point de contact.

⁴ Décision de la Commission du 31 janvier 2018 relative à un code de conduite des membres de la Commission européenne (JO C 65 du 21.2.2018).

VII. Transparence

Les commissaires sont réputés adhérer pleinement à toutes les règles éthiques applicables et l'on attend d'eux qu'ils renforcent l'ouverture et la transparence de la Commission envers la société civile, y compris en respectant strictement les dispositions du règlement (CE) n° 1049/2001 relatif à l'accès aux documents.

Les contacts avec les parties prenantes doivent se dérouler dans la transparence, et les commissaires sont tenus de veiller au caractère équilibré et représentatif des rencontres avec les diverses parties prenantes. La transparence revêt une importance particulière lorsque des intérêts spécifiques liés aux travaux de la Commission sur des initiatives législatives ou des questions financières sont examinés avec des organisations professionnelles ou des particuliers.

Sur cette base, les commissaires et leurs cabinets rencontreront uniquement des organisations professionnelles ou des personnes agissant en qualité d'indépendants qui sont dûment inscrites au registre de transparence conformément à l'accord interinstitutionnel du 20 mai 2021 entre le Parlement européen, le Conseil et la Commission. En outre, ils rendront publiques les réunions de ce type et en publieront les procès-verbaux, sauf si la confidentialité est requise pour des raisons impérieuses d'intérêt public, telles que celles prévues à l'article 4 du règlement (CE) n° 1049/2001 relatif à l'accès aux documents⁵.

Par ailleurs, la Commission renforcera son système de transparence en étendant les exigences du registre de transparence à tous les membres du personnel d'encadrement.

Chaque commissaire désigne un membre du cabinet en tant que «point de contact "transparence"». Les membres d'un cabinet peuvent cumuler plusieurs de ces responsabilités.

VIII. Sécurité

La Commission continuera d'insuffler une culture de la sécurité et de respecter les normes les plus élevées en matière de résilience, de continuité des activités et de sécurité.

Les commissaires, leurs cabinets et le personnel de la Commission s'efforceront de faire preuve de la plus grande vigilance à l'égard des cybermenaces et des menaces hybrides. Ils sont tenus en permanence d'utiliser des canaux de communication sécurisés lorsqu'ils traitent des informations sensibles, dans le strict respect des règles de sécurité en vigueur. Le personnel des cabinets et le personnel de la Commission sont tenus d'obtenir l'habilitation de sécurité appropriée pour accéder à certains documents classifiés. Si le membre d'un cabinet n'a pas obtenu l'habilitation de sécurité requise, il peut s'en voir exclu.

Le personnel de la Commission doit suivre une formation approfondie en matière de sécurité ainsi qu'en matière de cybersécurité lors de sa prise de fonctions, et régulièrement par la suite.

La divulgation non autorisée à l'intérieur et à l'extérieur de la Commission, sous quelque forme que ce soit, d'informations destinées à un usage interne, sensibles ou classifiées fera l'objet des mesures disciplinaires prévues par les dispositions en vigueur.

⁵ Décision de la Commission du 25.11.2014 [C(2014) 9051].

Chaque commissaire désigne au sein de son cabinet un «point de contact “sécurité et cybersécurité”». Les membres d'un cabinet peuvent cumuler plusieurs de ces responsabilités.

IX. Transformation numérique

Les services de la Commission mettront en œuvre la stratégie numérique de la Commission afin de tirer le meilleur parti possible des processus, de rationaliser et d'automatiser les flux de travail, et d'utiliser les technologies numériques pour accroître la productivité. Le collègue montrera l'exemple en organisant des réunions sans support papier avec l'aide de l'outil «e-College».

La Commission continuera de numériser les processus de travail à la base de l'élaboration des politiques, notamment son processus de gestion des documents («Decide», «Hermes» et «EdiT»). Elle exploitera également le potentiel des technologies innovantes et de l'intelligence artificielle pour simplifier, rationaliser et automatiser ses processus de travail, tout en garantissant l'efficacité, la sécurité et la solidité juridique.

Tout le personnel de la Commission disposera des outils nécessaires pour adopter un mode de travail collaboratif. Un accès rapide à des données fiables est essentiel à une élaboration des politiques efficace, et les efforts seront intensifiés pour mettre en œuvre la stratégie de gestion de l'information, des données et des connaissances dans toute l'organisation, en totale conformité avec le règlement général sur la protection des données.

X. Une Commission verte

Dans le prolongement de son action actuelle en matière d'environnement, la Commission lancera de nouvelles initiatives en vue d'améliorer les incidences de ses activités dans ce domaine, notamment en s'appuyant sur son système de management environnemental (EMAS), en ce qui concerne la consommation d'énergie, d'eau et de papier, la gestion des déchets et les émissions de CO₂. Elle consolidera la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire dans les passations de marchés publics écologiques. Elle renforcera aussi les capacités de son personnel à adopter un comportement écologique.

XI. Communication

1) Les activités de communication de la Commission

Les activités de communication de la Commission doivent fournir aux citoyens des informations claires, cohérentes et transparentes, expliquant les priorités, les politiques et les initiatives de la Commission et les avantages concrets qui en découlent. Cette communication doit également dépasser les cercles des médias traditionnels de Bruxelles, de Luxembourg, de Strasbourg et des capitales des États membres, de façon à s'adresser aux citoyens sur le terrain, dans leurs communautés et leurs régions, et dans une langue qu'ils comprennent.

Les services de la Commission doivent assister les commissaires dans leurs activités de communication. Pour que leur action soit bien perçue dans les médias et l'opinion publique, il faut que les commissaires soient à même de communiquer de manière

convaincante sur un grand nombre de questions dans tous les États membres et qu'ils soient vus comme une équipe solide, contribuant positivement à la réalisation des principaux objectifs et priorités de la Commission dans son ensemble.

2) Structures

La direction générale de la communication, sous l'autorité de la présidente, pilote l'effort de communication de la Commission européenne et assure la cohérence et la coordination de la communication externe de toute la Commission.

Le service du porte-parole (SPP), qui fait partie de la direction générale de la communication, aide la présidente et les commissaires à communiquer efficacement avec la presse. Chaque commissaire dispose de son propre conseiller en communication, qui est chargé de l'aider dans ses activités de communication, par exemple pour préparer les «positions à adopter», les entrevues, les points presse et les conférences de presse. Dans toutes ces activités, des conseillers en communication tiennent le service du porte-parole informé et, le cas échéant, sollicitent sa participation.

Les représentations de la Commission et les antennes régionales dans les États membres, qui font partie de la direction générale de la communication, servent l'institution dans son ensemble.

Pour assurer la dimension collégiale de la préparation et du suivi de toutes les activités de communication de la Commission, la porte-parole en chef de la Commission préside chaque semaine, avec le conseiller exécutif en communication du SPP et en coordination avec le conseiller en communication de la présidente, une réunion avec les conseillers en communication des commissaires et avec les équipes compétentes de la direction générale de la communication, à laquelle participent aussi, par vidéoconférence, les représentations de la Commission, afin de définir le cadre des activités médiatiques de la semaine à venir et des actions de communication à plus long terme. Les attachés de presse du SPP assurent une liaison quotidienne efficace entre les cabinets et les porte-parole. À cette fin, ils sont invités à assister à toutes les réunions de cabinets, de même que les équipes compétentes de la direction générale de la communication, si nécessaire. Les conseillers en communication doivent aussi tenir les équipes compétentes de la direction générale de la communication et des représentations concernées informées des activités médiatiques et actions de sensibilisation des commissaires prévues dans les États membres.

ANNEXE I: PRINCIPES RÉGISSANT LES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LES COMMISSAIRES, LES CABINETS ET LES SERVICES DE LA COMMISSION

La présente annexe rappelle les principes d'une bonne coopération entre les commissaires, les cabinets et les services de la Commission. Ces principes s'appliquent aux relations au sein d'un même portefeuille et couvrent également les autres relations qu'il convient d'entretenir aux fins du bon fonctionnement de l'institution.

Les principes énoncés ci-après peuvent être complétés par des dispositions pratiques.

1. PRINCIPES DE LA COOPÉRATION ET RÔLES RESPECTIFS

1.1. Principes de la coopération

Les commissaires, les cabinets et les services sont collectivement responsables du maintien entre eux d'une étroite collaboration afin d'assurer la bonne mise en œuvre des orientations politiques, ainsi que des priorités du collège. Ils nouent des relations de travail fondées sur la loyauté, la confiance, la transparence et l'apport mutuel d'informations, conformément aux principes énoncés dans la présente communication sur les méthodes de travail.

La coopération s'exerce avant tout entre les commissaires et les directeurs généraux placés sous leur responsabilité et doit être complétée par une relation étroite entre le cabinet et les différents services, conformément à une culture du travail et de l'encadrement inclusive, mettant moins l'accent sur la hiérarchie et davantage sur le travail collaboratif.

Les commissaires doivent définir, avec les services de la Commission qui travaillent sous leur direction, des modalités de travail visant à assurer une bonne coopération et un accès effectif à l'information. Ces modalités de travail doivent être communiquées au secrétariat général et au cabinet de la présidente.

1.2. Vice-présidents exécutifs

À tous les stades du processus décisionnel (planification, consultation interservices et décision), les vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente doivent confirmer leur validation politique dans le système informatique correspondant (*Decide*) pour chaque acte politiquement sensible et/ou important relevant de leur compétence.

1.3. Commissaires et directeurs généraux

Une relation étroite, basée sur la confiance et l'information réciproque, doit s'établir entre chaque commissaire et le ou les directeurs généraux concernés. Le commissaire formule des orientations générales ou donne des instructions au directeur général, conformément aux priorités du collège. Pour sa part, le directeur général conseille le commissaire sur les dossiers relevant de son portefeuille et l'informe de tout sujet pertinent pour la mise en œuvre des priorités ou pour la gestion de ses services. Il est responsable devant le commissaire et le collège de la bonne mise en œuvre des décisions prises.

Le commissaire veille à maintenir des contacts avec les membres du personnel des services placés sous son autorité et organise au moins une réunion annuelle avec eux; il entretient aussi des contacts réguliers avec le personnel d'encadrement de ces services.

Pour que l'appropriation et le contrôle politiques soient pleinement garantis, les commissaires, en collaboration avec le directeur général concerné et, si nécessaire, en étroite coopération avec le ou les vice-présidents exécutifs concernés et avec la haute représentante/vice-présidente, sont chargés d'identifier, au stade de la planification, tous les actes que la Commission doit adopter dans leur domaine de compétence et d'en évaluer la sensibilité et/ou l'importance politique.

Ils évaluent ensemble, conformément aux orientations politiques et aux priorités du collège, la sensibilité politique de ces actes à la lumière du contexte politique et de leurs effets potentiels, notamment s'ils sont susceptibles de faire l'objet de controverses avec les États membres ou avec le Parlement européen, de susciter un intérêt notable auprès du public, de nuire à la réputation de la Commission ou de l'Union européenne, ou d'avoir des répercussions financières importantes.

À l'issue de cette évaluation, qui peut être réalisée dans le cadre de la réunion périodique «Jour fixe», c'est au directeur général que revient l'entière responsabilité de signaler la sensibilité et/ou l'importance politique des actes dans *Decide*, dès le début du processus décisionnel (c'est-à-dire au stade de la planification).

Les modalités d'identification et d'évaluation des actes doivent être définies dans les modalités de travail convenues entre les deux parties. Ces modalités de travail, définies conformément à la lettre de mission du commissaire concerné, doivent clairement établir les rôles et les responsabilités de chacun, notamment en indiquant les catégories d'actes qui ne doivent pas faire l'objet d'un examen politique systématique parce qu'ils sont, en soi, ordinaires, répétitifs ou administratifs.

Les actes qui ne sont pas signalés comme étant politiquement sensibles et/ou importants devront être explicitement validés dans *Decide* par le directeur général, au stade de la planification, de la consultation interservices et de la phase décisionnelle, sauf s'il s'agit d'actes répétitifs et/ou ordinaires.

1.4. Coopération entre le cabinet et les services

Le lien direct entre chaque commissaire et le ou les directeurs généraux concernés doit se doubler d'une coopération quotidienne entre le cabinet et les services. Ils coopèrent dans un esprit de loyauté et d'assistance mutuelle, conformément à leurs rôles et responsabilités respectifs.

Le cabinet est en principe représenté par le chef de cabinet ou le chef de cabinet adjoint, et les services de la Commission sont représentés par le directeur général, un membre de l'encadrement supérieur, et/ou son assistant. Les assistants du directeur général agissent au nom de ce dernier en tant qu'interface principale entre le cabinet et les services de la Commission. Le cabinet et les services de la Commission désignent d'un commun accord leurs points de contact respectifs et décrivent le fonctionnement de toute structure spécifique de coordination ou de liaison existante ou nouvelle.

1.5. Responsabilités des cabinets

Chaque cabinet est au service direct d'un commissaire et travaille dans l'intérêt général de l'institution. Il joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de la collégialité. Il participe activement à la préparation des réunions du collège. Lors des réunions

préparatoires, il exprime les points de vue du commissaire en ce qui concerne les différents points sur lesquels des décisions doivent être prises.

Pour ce qui est de la bonne coopération entre les cabinets et les services, il est important de souligner ce qui suit:

- le cabinet fait appel autant que nécessaire à l'aide des services placés sous l'autorité du commissaire. Les cabinets des vice-présidents exécutifs, dans l'exercice du rôle transversal qui est le leur, peuvent, par l'intermédiaire du secrétariat général, et en concertation avec le commissaire concerné et le cabinet de la présidente, faire appel à tous les services de la Commission dont les travaux sont utiles à l'accomplissement de leur mission. Le secrétariat général facilite la coopération interservices nécessaire pour répondre aux demandes des vice-présidents exécutifs et de la haute représentante/vice-présidente;
- le cabinet informe les services de la Commission concernés des travaux du collège, surtout lorsqu'ils ont une incidence directe sur leurs activités, et des décisions prises par la Commission;
- le cabinet ne peut pas représenter le commissaire pour ce qui est des responsabilités institutionnelles formelles de ce dernier. En dehors des responsabilités institutionnelles formelles, lorsque le commissaire est dans l'impossibilité de participer à un événement, il demande au directeur général ou à un autre membre de l'encadrement supérieur du service de le représenter. Les exceptions à cette règle nécessitent l'accord préalable du cabinet de la présidente;
- le cabinet n'intervient pas lui-même dans la gestion directe des services, qui relève de la compétence exclusive du directeur général;
- un représentant du cabinet du vice-président exécutif responsable ou de la haute représentante/vice-présidente est invité aux réunions «Jour fixe».

S'il y a lieu, le commissaire ou son cabinet peut demander au secrétariat général, au service juridique ou à la direction générale de la communication, y compris au service du porte-parole, d'assister à une réunion «Jour fixe» ou à d'autres réunions stratégiques ou d'information, surtout lorsque les sujets abordés ont trait à des questions majeures et/ou générales de politique publique, de droit ou de communication.

1.6. Responsabilités des services

La présidente décide de l'organisation des responsabilités des commissaires et des services de la Commission qui les assistent. Les services sont chargés de mettre en œuvre les orientations politiques et les priorités arrêtées par la Commission et précisées par le commissaire et, à cette fin, ils participent activement à l'élaboration des politiques et des initiatives de l'institution. Les services ont pour responsabilité de collaborer de bonne foi. S'il y a lieu, en concertation avec le commissaire compétent et par l'intermédiaire du secrétariat général, ils assistent les vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente dans l'exercice de leurs tâches transversales. Les services sont coordonnés par le secrétariat général au nom de la présidente. À cette fin, les services appliquent les lignes directrices et les instructions de la présidente transmises par l'intermédiaire de son cabinet ou du secrétariat général.

Dans ce contexte, il importe de souligner ce qui suit:

- le directeur général est pleinement responsable de la gestion des services placés sous son autorité, ainsi que de la bonne mise en œuvre des orientations et des décisions adoptées par le commissaire. Il est responsable de sa gestion devant le commissaire et le collège;
- le directeur général, en collaboration avec les commissaires chefs de file (et, si nécessaire, en étroite coopération avec les vice-présidents exécutifs ou la haute représentante/vice-présidente), est chargé d'**identifier tous les actes** que la Commission doit adopter, ainsi que tous les documents de travail des services de la Commission, et d'en **évaluer la sensibilité et/ou l'importance politiques** à l'aune des orientations politiques et des priorités du collège;
- si un acte n'est pas considéré comme politiquement sensible et/ou important, le directeur général doit le valider dans *Decide* de sorte que sa responsabilité soit pleinement engagée;
- les services tiennent le cabinet régulièrement informé de l'évolution des dossiers et de leurs activités, y compris en matière de relations extérieures et de relations interinstitutionnelles;
- les services transmettent aussi au commissaire les documents pertinents, notamment les principaux rapports établis par les différentes instances de contrôle (voir les points 6.2 et 6.4);
- en principe, les positions des services sont transmises au cabinet par le directeur général ou son représentant. Les services informent leur cabinet de tout contact direct avec d'autres cabinets.

1.7. Échange d'informations et communication

Les échanges d'informations entre le commissaire et les services doivent être continus, transparents et fluides, et se baser sur les principes ci-après:

- des échanges et des réunions sur les actions prioritaires, leur mise en œuvre et les modalités de coopération entre cabinet et services sont organisés régulièrement entre le commissaire et le directeur général. Des réunions régulières «Jour fixe» assurent une bonne coordination entre les cabinets et les services. Pour les discussions portant sur des dossiers spécifiques, il convient d'inviter à ces réunions les équipes travaillant sur ces dossiers;
- les instructions du cabinet aux services sont en principe transmises par écrit, par le chef de cabinet ou son adjoint, directement au directeur général et à son assistant, au nom du commissaire. Si, à titre exceptionnel, le cabinet doit s'adresser directement aux services, il en informe le directeur général par l'intermédiaire de son assistant;
- les demandes de contribution émanant de services autres que ceux directement rattachés au commissaire concerné doivent être transmises par l'intermédiaire du cabinet responsable, qui transfère la demande à l'assistant du directeur général du service concerné;
- les positions des services sont transmises au cabinet par le directeur général, ou par un représentant de la hiérarchie ou son assistant. Toute information portée à la connaissance

du cabinet par les services est considérée comme ayant été communiquée au commissaire. Les réponses de routine, portant sur une position connue et établie du service, peuvent être transmises directement par un chef d'unité ou un directeur au membre du cabinet chargé du dossier, avec copie pour information à l'assistant du directeur général;

- les réponses nécessitant l'adoption d'une nouvelle position ou un changement de position, ainsi que celles portant sur des sujets sensibles, sont transmises par le directeur général au commissaire par l'intermédiaire de son chef de cabinet.

Les principes de coopération spécifiques arrêtés d'un commun accord par les services et les cabinets doivent être énoncés dans des dispositions pratiques régissant les relations de travail entre commissaires, cabinets et services et approuvées par les commissaires et les directeurs généraux concernés.

2. ÉLABORATION DES POLITIQUES

2.1. Cycle de planification stratégique

La définition et la concrétisation des priorités politiques de la Commission s'effectuent dans le cadre des cycles de planification stratégique et de programmation (*Strategic Planning and Programming*, SPP). Chaque cycle de planification stratégique et de programmation comprend la fixation d'objectifs, l'allocation de ressources en fonction de ces objectifs, la gestion des risques, un suivi régulier et l'établissement de rapports sur la réalisation des objectifs, ainsi que des évaluations régulières. Les services sont responsables de la mise en œuvre des priorités retenues.

Tous les actes devant être adoptés par la Commission dans le cadre de procédures orales, écrites, d'habilitation ou de délégation sont introduits dans *Decide* au stade de la planification. Les seules exceptions à ce principe général concernent les actes qui ne peuvent pas être planifiés en raison de leur nature, par exemple parce qu'ils sont liés à des situations de crise et doivent être adoptés dans des délais très courts, ou parce qu'ils ont trait à la gestion de litiges.

2.2. Consultations interservices (CIS) et coordination interservices

La mise en œuvre des orientations politiques et des priorités du collège nécessite une coopération étroite entre le cabinet du commissaire et les services placés sous son autorité.

Elle requiert également un degré élevé de coordination avec les autres cabinets et services pour assurer le fonctionnement collégial de la Commission ainsi que la pertinence, la cohérence et la qualité de ses propositions. À cet égard, les cabinets et les services chefs de file sont chargés d'informer respectivement les autres cabinets et services concernés à leur niveau afin que les initiatives politiquement sensibles et/ou importantes soient élaborées le plus en amont possible, y compris par la mise sur pied de groupes de coordination interservices. L'existence d'une coopération étroite dès les premiers stades de l'élaboration des propositions permet à ces dernières de bénéficier des connaissances et de l'expertise collectives de différents services de la Commission.

Le secrétariat général veille à ce que ce mode de travail inclusif et collégial soit correctement appliqué sous l'autorité de la présidente et préside les groupes de coordination

interservices pour toutes les initiatives politiquement sensibles et/ou importantes, y compris toutes celles qui figurent dans le programme de travail de la Commission. Pour toutes ces initiatives, l'autorisation politique requise aura déjà été obtenue au stade de la planification.

Afin que les initiatives de la Commission soient préparées de manière collégiale et reposent sur des données factuelles et sur un socle d'expertise, les services de la Commission doivent procéder à des consultations interservices sur tout acte, et sur tout document de travail des services, avant de pouvoir lancer la procédure d'adoption. En principe, les services de la Commission consultés doivent disposer d'au moins dix jours ouvrables pour présenter leurs observations.

En ce qui concerne les consultations interservices, il convient de rappeler ce qui suit:

- les cabinets concernés – y compris ceux des vice-présidents exécutifs et/ou de la haute représentante/vice-présidente – sont consultés avant le lancement de toute consultation interservices relevant de leur domaine d'action et portant sur une initiative nouvelle ou politiquement sensible et/ou importante. En règle générale, c'est le cabinet du vice-président exécutif concerné qui est chargé d'approuver le lancement de la consultation interservices. Les services informent le cabinet des consultations interservices (en particulier celles de nature financière) qui relèvent de la gestion courante du portefeuille du commissaire.
- une consultation interservices sur un acte politiquement sensible et/ou important ne peut être lancée qu'avec l'accord (la validation politique) du directeur général, du commissaire responsable, du ou des vice-présidents exécutifs compétents ou de la haute représentante/vice-présidente, et après consultation de la présidente;
- en outre, les services informent le cabinet de toute consultation interservices particulièrement importante lancée à l'initiative d'autres services. Les avis négatifs émis par les services, sauf ceux du service juridique, doivent faire l'objet d'un accord avec le cabinet du commissaire dont dépendent ces services;
- dans tous les cas, le cabinet informe les services des modifications importantes introduites durant les discussions entre les cabinets ou au niveau du collègue.

À titre exceptionnel, et pour des raisons d'urgence avérée, le service responsable peut solliciter auprès du secrétariat général une consultation interservices accélérée («*fast-track*»), assortie d'un délai plus court. Le secrétariat général décide si une consultation accélérée est appropriée et en informe la présidente. Cette consultation accélérée peut se dérouler au cours d'une réunion ou par écrit, conformément au règlement intérieur. Si elle a lieu au cours d'une réunion, le secrétariat général convoque et préside la réunion interservices, en enregistre le résultat et assure un suivi approprié. Après la réunion «*fast-track*», la direction générale cheffe de file reprend la responsabilité du dossier.

3. RELATIONS AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS

Le secrétariat général assure l'interface entre la Commission et les autres institutions de l'Union européenne, les parlements des États membres et les organisations et entités non gouvernementales. Le service juridique est chargé des relations avec les juridictions, notamment la Cour de justice de l'Union européenne, mais aussi toutes les juridictions nationales et internationales, y compris l'Organe de règlement des différends de l'OMC et la Cour européenne des droits de l'homme. La direction générale du budget coordonne les

relations avec les commissions des budgets et du contrôle budgétaire du Parlement européen et avec la Cour des comptes, notamment en ce qui concerne la déclaration d'assurance annuelle.

Le secrétariat général est responsable de la bonne coordination de l'action et des positions de la Commission à l'égard des autres institutions. Il représente la Commission au sein des Coreper I et II, fournit un appui aux commissaires lors de toutes les réunions du Conseil (formelles et informelles, déjeuners inclus) et participe à la Conférence des présidents et, sur invitation, à la Conférence des présidents des commissions du Parlement européen.

Le groupe des relations interinstitutionnelles (GRI) réunit chaque semaine l'ensemble des cabinets afin de préparer les aspects interinstitutionnels des réunions du collège. Il examine les positions à adopter par la Commission en matière interinstitutionnelle, notamment dans les dossiers pendants devant le Parlement européen et/ou le Conseil.

Le GRI est présidé par le chef de cabinet adjoint de la présidente et est constitué des chefs de cabinet adjoints de tous les commissaires. Son secrétariat est assuré par le secrétariat général. Un représentant du service juridique participe à la réunion. Les réunions du GRI ont lieu le vendredi, lorsque le collège se réunit le mercredi à Bruxelles, ou le jeudi, lorsque le collège se réunit le mardi à Strasbourg. Ces réunions hebdomadaires sont préparées lors d'une réunion interservices («pré-GRI») présidée par le secrétariat général.

Dans ce contexte:

- les cabinets et les divers services doivent s'informer mutuellement de tout contact formel ou informel qu'ils ont avec les autres institutions et qui a une incidence sur leurs activités respectives ou communes. Les services doivent alerter les cabinets sur les points de vue importants formulés par des députés européens au sujet de dossiers relevant de leur portefeuille, et notamment sur les questions orales ou écrites sensibles;
- les cabinets et les services doivent se coordonner lors de la préparation des réunions du GRI afin d'assurer la cohérence des positions exprimées au sein d'un même portefeuille. Les services doivent informer les cabinets des résultats des réunions du pré-GRI. Les notes du GRI doivent être approuvées par les cabinets des commissaires responsables et des vice-présidents exécutifs concernés ou de la haute représentante/vice-présidente. En règle générale, le secrétariat général, le service juridique et la direction générale du budget doivent être consultés préalablement;
- les cabinets et les services doivent informer le collège, par l'intermédiaire du GRI, de toute évolution concernant d'éventuelles résolutions du Parlement européen fondées sur l'article 225 du TFUE;
- les courriers qui sont adressés par un commissaire aux autres institutions (ou à leurs représentants) et qui ont des implications institutionnelles ou concernent des questions transversales doivent être soumis au GRI pour consultation préalable avant d'être envoyés. Comme décrit plus haut, la validation par les cabinets concernés et la consultation préalable des services sont de rigueur;
- les services doivent également assurer leur représentation au niveau approprié (en principe, au niveau de l'encadrement supérieur) lors des réunions avec les autres institutions (notamment le Parlement européen, le Conseil et les organes consultatifs de l'Union);

- les services doivent élaborer en temps utile des réponses de qualité aux questions orales et écrites des députés européens ainsi qu'aux grandes interpellations, attirer l'attention des cabinets concernés sur les questions portant sur des sujets sensibles et préparer des documents de référence pour les périodes de session du Parlement européen et les réunions du Conseil;
- au cours des négociations relatives aux propositions ou autres initiatives de la Commission, les services doivent informer systématiquement les cabinets de l'évolution des discussions au sein des commissions du Parlement européen et des groupes du Conseil, ainsi que des travaux du Coreper. Tout changement de position par rapport à la ligne établie doit être discuté avec le cabinet et soumis au GRI en vue de son approbation par le collègue;
- les services sont tenus de faire systématiquement rapport à leur(s) cabinet(s) et au secrétariat général sur l'état d'avancement des négociations au sein des groupes du Conseil (ou de comités équivalents) et des commissions du Parlement européen ainsi que dans le cadre des trilogues.

4. RELATIONS EXTÉRIEURES

Le groupe de coordination pour l'action extérieure (EXCO) réunit l'ensemble des cabinets afin d'examiner les positions à adopter par la Commission en matière de relations extérieures et d'assurer la cohérence entre les volets externe et interne de l'action de la Commission.

L'EXCO est coprésidé par le conseiller diplomatique de la présidente et par le chef de cabinet adjoint de la haute représentante/vice-présidente. Son secrétariat est assuré par le secrétariat général. Chaque cabinet désigne l'un de ses membres comme membre permanent de l'EXCO. Le Service européen pour l'action extérieure conseille les coprésidents sur l'évolution de la situation en matière de politique étrangère. Le service juridique de la Commission, le service du protocole, le service du porte-parole et la direction générale du budget disposent d'invitations permanentes. Les réunions de l'EXCO se tiennent le mercredi après-midi.

L'ordre du jour des réunions de l'EXCO est fixé par les coprésidents, y compris sur la base des suggestions des cabinets et des services de la Commission. Il porte sur toutes les questions extérieures qui nécessitent une orientation politique, une coordination ou un suivi.

Les cabinets et les services doivent se coordonner lors de la préparation des réunions de l'EXCO afin d'assurer la cohérence des positions exprimées au sein d'un même portefeuille. Les notes de l'EXCO doivent être approuvées par les cabinets des commissaires responsables et des vice-présidents exécutifs concernés ou de la haute représentante/vice-présidente. En règle générale, le secrétariat général, la direction générale du budget et le service juridique doivent être consultés préalablement.

Le secrétariat général préside une réunion préparatoire de l'EXCO au niveau des services, rassemblant tous les services. Les directeurs généraux concernés désignent, au niveau des chefs d'unité ou à un niveau supérieur, des représentants permanents des services pour participer à ces réunions préparatoires de l'EXCO.

À l'issue de chaque réunion de l'EXCO, le secrétariat diffuse des conclusions

opérationnelles succinctes, approuvées par les coprésidents et mentionnant les points sur lesquels les discussions devront se poursuivre lors de l'Hebdo. Il est ensuite décidé, dans le cadre de l'Hebdo, des points qui doivent être ouverts à la discussion au sein du collège. Toutes les conclusions de l'EXCO sont validées par le collège. L'EXCO revient systématiquement sur ses conclusions précédentes afin d'en suivre la mise en œuvre.

5. DISCOURS, NOTES D'INFORMATION ET COURRIERS

5.1. Discours et notes d'information

Un cabinet peut demander aux services de fournir des notes d'information et des éléments de discours pour un commissaire ou son chef de cabinet. La qualité des documents fournis et le respect des délais permettront au cabinet du commissaire et à ses services de soutenir efficacement ce dernier dans l'accomplissement de sa mission.

Responsabilités du cabinet

Avant de demander une nouvelle note d'information, les cabinets sont priés d'évaluer si les besoins sont couverts de manière adéquate par les sources existantes (notes d'information récentes, documents destinés à la presse, etc.). Les nouvelles demandes devraient en principe se limiter aux nouvelles informations ou à des informations ciblées nécessaires pour une réunion ou un événement spécifique.

Une demande de note d'information doit mentionner toutes les informations nécessaires pour permettre aux services de bien comprendre le contexte et la finalité. La demande doit exposer les objectifs politiques et la raison d'être de la réunion ou de l'événement et les principaux sujets à aborder, faire référence aux réunions ou aux courriers connexes et comprendre des documents de référence pertinents (invitations, courriers, ordre du jour ou rapports). Plus la demande sera précise, plus la note d'information sera de qualité et ciblée. Lorsque les demandes sont complexes, notamment pour des visites dans les États membres, il est souhaitable que les cabinets organisent une réunion préparatoire avec les services concernés.

Les cabinets sont invités à demander les notes d'information le plus tôt possible et, en principe, au moins cinq jours ouvrables avant la date de réception souhaitée. Toute mise à jour doit être communiquée aux services concernés dans les meilleurs délais, afin de permettre une bonne préparation par les services, y compris la coordination et la validation nécessaires.

Les cabinets sont invités à fournir un retour d'information et à mettre les versions finales des notes d'information à la disposition des services. En outre, les services peuvent être invités à assister à la réunion ou à l'événement et à préparer un rapport de réunion. Si les services ne sont pas présents, le cabinet doit fournir un rapport dans un délai de sept jours ouvrables après la réunion afin de rendre compte des résultats de la réunion.

Lorsque la note d'information concerne une mission dans un État membre ou dans un pays tiers, le cabinet devrait, en règle générale, la communiquer à l'avance à la représentation de la Commission ou à la délégation de l'UE.

Les autres aspects opérationnels doivent être définis dans les modalités pratiques régissant les relations de travail entre le cabinet, les services et le commissaire compétents.

Responsabilités des services

Les services sont responsables de l'élaboration des notes d'information dans le délai imparti. Ils doivent respecter les bonnes pratiques et les exemples fournis sur le site intranet de la Commission et tenir dûment compte des retours d'information préalables.

Les services sont tenus de mettre en place des dispositions garantissant qu'ils sont en mesure de répondre efficacement aux demandes d'information urgentes et de respecter les délais fixés pour les notes d'information.

Modalités spécifiques pour les vice-présidents exécutifs et la haute représentante/vice-présidente, agissant dans le cadre de leur rôle de coordination

Afin d'assurer la cohérence des politiques et la conformité aux orientations politiques, les demandes de notes d'information ciblées des vice-présidents exécutifs et de la haute représentante/vice-présidente introduites dans l'exercice du rôle transversal qui est le leur auprès des services de la Commission devraient toujours passer par BriefingNet.

5.2. Traitement du courrier

Conformément au code de bonne conduite administrative, une réponse au niveau approprié doit être apportée à tout courrier reçu par un cabinet, dans un délai de 15 jours ouvrables. Le délai imparti au service pour élaborer le projet de réponse et le transmettre au commissaire doit tenir compte de cette obligation.

Le courrier adressé à un commissaire relève de la responsabilité de son cabinet. Lorsque le projet de réponse nécessite l'expertise du service, le cabinet envoie le courrier à l'assistant du directeur général.

Si le courrier est rédigé dans une langue autre que le français, l'anglais ou l'allemand et nécessite une réponse urgente, le cabinet se charge de sa traduction dans l'une de ces langues avant l'envoi au service pour établissement du projet de réponse, ainsi que de la traduction du projet de réponse.

La gestion du courrier adressé à la présidente et aux vice-présidents exécutifs de la Commission et/ou à la haute représentante/vice-présidente de la Commission dans l'exercice du rôle transversal qui est le leur fait l'objet d'une procédure spécifique placée sous la responsabilité du secrétariat général⁶. Les projets de réponse élaborés par d'autres services à la demande du secrétariat général sont validés par le directeur général de la direction générale cheffe de file (le cabinet correspondant doit en être informé).

Courriers adressés à plusieurs commissaires

Les courriers qui sont adressés à plusieurs commissaires font l'objet d'une procédure particulière gérée par le secrétariat général, qui vise à garantir que le correspondant reçoive une réponse unique et cohérente de la part de la Commission. Le secrétariat général consulte les cabinets afin de déterminer ceux qui ont reçu le courrier. Il attribue le courrier au cabinet compétent pour élaboration de la réponse au nom de tous les destinataires. S'il y a des services associés, ils sont consultés sur le projet de réponse. Le courrier est signé par un commissaire ou par le directeur général ou le chef de service ou un membre du service

⁶ Procédure pour le courrier de la présidente (CDP) et des vice-présidents (VP), juin 2019.

compétent. Il mentionne explicitement que la réponse est établie au nom de tous les destinataires du courrier. Le cabinet chef de file doit informer tous les destinataires de la réponse donnée.

6. GESTION DES RESSOURCES ET TRAITEMENT DES INFORMATIONS SENSIBLES

6.1. Gestion des ressources humaines

Le personnel est recruté conformément au statut des fonctionnaires et au régime applicable aux autres agents des Communautés européennes, ainsi qu'aux procédures spécifiques arrêtées par la Commission, notamment la décision relative à l'exercice des pouvoirs dévolus à l'autorité investie du pouvoir de nomination (AIPN)⁷ et, pour les cabinets en particulier, la communication de la présidente relative à la composition des cabinets des commissaires⁸ et du service du porte-parole.

En ce qui concerne l'encadrement intermédiaire des services, l'autorité investie du pouvoir de nomination est le directeur général ou le chef de service. Pour les recrutements aux grades AD13 et AD14, il est obligatoire de consulter le vice-président exécutif et le commissaire concerné. Pour les recrutements aux grades AD9 à AD12, il est obligatoire de consulter le commissaire concerné.

La gestion générale des ressources humaines doit tenir compte de l'objectif d'équilibre hommes-femmes à tous les niveaux de l'encadrement de la Commission, ainsi que de l'équilibre géographique.

6.2. Gestion des ressources financières

Chaque directeur général est responsable de la bonne gestion de son service, selon les règles et les normes définies par le collège. Il rend compte de ses actes au moyen de son rapport annuel au commissaire et au collège. Des informations détaillées sont nécessaires pour permettre (en particulier) au commissaire d'exercer son autorité politique sur le service concerné et, le cas échéant, d'assurer un suivi dans le cadre de la procédure de décharge budgétaire.

En conséquence:

- le directeur général et ses services s'emploient à recenser et à réduire les risques liés à la gestion;
- les services fournissent régulièrement au commissaire des informations appropriées sur les questions budgétaires et financières. Ils lui signalent tout problème important dans ce domaine, concernant une situation passée, présente ou prévisible;
- dans ce cadre, et sur la base du principe de bonne coopération, les services communiquent au commissaire les documents pertinents lui permettant d'apprécier la situation financière du service⁹. Le commissaire est également informé de tout changement substantiel

⁷ Décision C(2007) 5730 de la Commission du 30 novembre 2007, modifiée par la décision C(2009) 3074 de la Commission du 29 avril 2009.

⁸ Communication de la présidente à la Commission P(2019) 3.

⁹ Exemples de documents pouvant être transmis: informations liées à la gestion financière de la direction générale/du service (problèmes, description des circuits financiers, mécanismes de contrôle interne), rapports de

concernant les circuits financiers et mécanismes de contrôle de la direction générale;

- avant la finalisation du rapport annuel d'activités, le directeur général examine le projet avec le ou les commissaires. Le but est d'informer le ou les commissaires compte tenu de leur responsabilité politique et, si le directeur général envisage d'émettre des réserves dans sa déclaration d'assurance, d'arrêter un plan d'action proposé par lui pour remédier aux faiblesses recensées au moyen des réserves émises dans le projet de rapport. Ce plan d'action est présenté dans un document écrit et fait l'objet d'une procédure spécifique de suivi. Le directeur général reste pleinement responsable du contenu de sa déclaration d'assurance et ne doit pas recevoir d'instructions tendant à la modifier;
- le commissaire et le directeur général se réunissent au moins deux fois par an pour évoquer les faiblesses de contrôle interne mises en évidence ou les réserves émises dans le rapport annuel d'activités des services et les plans d'action conçus pour y remédier;
- s'agissant de la gestion des crédits administratifs pour lesquels les cabinets disposent d'une enveloppe spécifique, une stricte étanchéité est établie entre la direction générale et le cabinet, notamment concernant les frais de mission et de représentation.

6.3. Gestion des documents

Une bonne gestion des documents est essentielle au fonctionnement de la Commission. Au sein de la Commission, il s'agit de veiller à ce que l'institution soit en mesure, à tout moment, de récupérer rapidement les documents relatifs aux mesures qu'elle a prises et pour lesquelles elle doit rendre des comptes. Une bonne gestion des documents contribue à l'efficacité et à l'efficience, facilite les échanges et la recherche d'informations et permet à la Commission de se conformer aux règlements applicables en ce qui concerne, en particulier, la protection des données, l'accès aux documents et la sécurité de l'information.

Conformément à la décision de la Commission relative à la gestion des documents, tout document établi ou reçu par les cabinets et/ou les services, et même tout courrier électronique, doit être enregistré dans le système informatique concerné (ARES) s'il contient des informations importantes, dont la pertinence n'est pas éphémère, et/ou qui peuvent faire l'objet d'une action ou d'un suivi de la part de la Commission ou de l'un de ses services.

6.4. Traitement des informations sensibles

Le directeur général transmet immédiatement au commissaire toute information sensible susceptible d'engager sa responsabilité et/ou celle du collègue. Cette notification se fait selon la procédure formelle de saisine suivante:

- notification écrite donnant lieu à une réponse formelle rapide du commissaire sous la forme qu'il juge la plus appropriée (organisation d'une réunion spécifique, demande d'informations complémentaires, etc.);
- le cas échéant, élaboration d'un plan d'action documenté, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi spécifique convenu entre les services et le commissaire.

Le commissaire est également informé, dès son entrée en fonction, de situations graves qui

la Cour des comptes, comptes rendus de débats parlementaires liés à la décharge, rapports annuels d'activités, rapports/recommandations du service d'audit interne et des capacités d'audit interne des directions générales/services et plans d'actions liés, rapports sur les résultats des contrôles ex post.

ont été révélées dans le passé et auxquelles il n'a pas été entièrement remédié, ainsi que, au cours de son mandat, de toute fraude ou irrégularité portée à la connaissance du directeur général et susceptible d'avoir une incidence significative sur la réputation et/ou le budget de l'Union européenne. Les services transmettent au commissaire les rapports ou documents relatifs aux enquêtes menées par l'OLAF ou le Parquet européen, ainsi que les rapports d'audit qui nécessitent un suivi particulier.

Toute divulgation non autorisée à l'intérieur et à l'extérieur de la Commission, sous quelque forme que ce soit, d'informations destinées à un usage interne, sensibles ou classifiées fera l'objet des sanctions prévues par les dispositions en vigueur.

ANNEXE II: COMMUNICATION EXTERNE

1. RELATIONS ENTRE LES CABINETS, LE SERVICE DU PORTE-PAROLE ET LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA COMMUNICATION

En matière de communication politique, la porte-parole en chef rend directement compte à la présidente de la Commission européenne. Elle dirige les activités générales du service du porte-parole (SPP). Pour toute autre question, elle rend compte à la directrice générale de la direction générale de la communication.

La porte-parole en chef de la Commission européenne et ses adjoints représentent la présidente de la Commission et l'institution tout entière auprès des médias, et assurent la liaison directe avec le cabinet de la présidente à ce sujet. Les porte-parole de la Commission et les porte-parole de la haute représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité/vice-présidente de la Commission européenne rendent compte à la porte-parole en chef de la Commission européenne et, sous l'autorité de celle-ci, communiquent avec les médias au nom de la Commission. Tous les porte-parole agissent dans l'intérêt commun de la Commission de manière collégiale.

Il y a lieu de garantir une participation adéquate des équipes compétentes de la direction générale de la communication, et notamment de la direction de la communication politique et des services, aux travaux du SPP et des conseillers en communication des cabinets, pour permettre l'élaboration de plans de communication et de produits de communication de qualité en temps voulu.

Le SPP organise quotidiennement des points presse ou des conférences de presse, en principe à 12 h 00. Une fois par jour, à 11 h 45, la porte-parole en chef de la Commission européenne transmet, pour information, l'ensemble des nouvelles «positions à adopter» aux chefs de cabinet, aux chefs de cabinet adjoints et aux conseillers en communication. La porte-parole en chef de la Commission européenne met également à disposition une base de données de «positions à adopter» (mise jour régulièrement), qui est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à l'ensemble des cabinets et des représentations afin de permettre une communication collégiale en tout temps et sur tous les sujets.

Pour assurer la dimension collégiale de la préparation et du suivi de toutes les activités de communication de la Commission, la porte-parole en chef de la Commission préside chaque semaine, avec le conseiller exécutif en communication du SPP et en coordination avec le conseiller en communication de la présidente, une réunion avec les conseillers en communication des commissaires et avec les équipes compétentes de la direction générale de la communication, à laquelle participent aussi, par vidéoconférence, les représentations de la Commission, afin de définir le cadre des activités médiatiques de la semaine à venir et des actions de communication à plus long terme, comme des campagnes, des événements, etc.

Le SPP organise également les types de points presse suivants:

- un point presse/une conférence de presse hebdomadaire ayant lieu ordinairement après la réunion du collège: le mercredi (ou le mardi en cas de séance plénière du Parlement à Strasbourg). La présidente, les vice-présidents exécutifs, la haute représentante/vice-présidente ou les commissaires présentent les principales décisions du jour dans la salle de presse;

- des conférences de presse/déclarations des commissaires: elles sont organisées aussi souvent que nécessaire, à chaque fois que des annonces ou des événements politiques le justifient. Les membres du collège doivent s'assurer qu'ils sont disponibles pour présenter les initiatives de la Commission dans la salle de presse après la réunion du collège ainsi que le lendemain, afin de garantir une planification efficace des conférences de presse et de donner une visibilité adéquate aux différentes initiatives;
- des séances d'information destinées au personnel politique (membres des cabinets/conseillers en communication des cabinets) et/ou aux fonctionnaires des services concernés, pour préparer des initiatives importantes;
- des séances d'information sur les questions et événements politiques imminents, organisées selon les besoins afin de fixer l'ordre du jour et les principaux thèmes pour les jours à venir;
- des séances d'information à l'intention des créateurs de contenus sur les médias sociaux, en collaboration avec l'équipe de la Commission chargée des médias sociaux.

Chaque membre du collège désigne un membre de son cabinet qui sera chargé de la communication. Ce conseiller en communication du cabinet joue un rôle central dans la définition du profil de communication du commissaire, en coopération étroite et permanente avec le SPP et le conseiller exécutif en communication de la présidente. À cette fin, il:

- constitue le point de contact pour les relations entre le service du porte-parole et le commissaire;
- participe à une réunion hebdomadaire coprésidée par la porte-parole en chef de la Commission européenne et le conseiller exécutif en communication au sein du SPP, en coordination avec le conseiller en communication de la présidente;
- peut demander l'appui du service du porte-parole pour les activités médiatiques de son commissaire;
- veille à ce que les informations sur le commissaire présentes sur l'internet (dont la gestion relève de la direction générale de la communication et du service du porte-parole) soient constamment mises à jour, y compris en ce qui concerne son emploi du temps;
- a la responsabilité des discours et des activités du commissaire sur les médias sociaux, en coordination avec l'équipe des médias sociaux de la Commission, et participe au réseau des médias sociaux;
- est sollicité par le SPP pour apporter une contribution politique aux «positions à adopter» sur les sujets relevant du portefeuille de son commissaire;
- contribue à adapter les principaux messages politiques de la Commission (fournis par le service du porte-parole) aux besoins politiques de son commissaire;
- accompagne le commissaire lors de missions ayant une incidence médiatique afin de lui apporter son appui et ses conseils, en coordination avec le SPP et en liaison étroite avec les attachés de presse des représentations ou des délégations. Si nécessaire, et dans des

cas exceptionnels, la porte-parole en chef de la Commission européenne peut décider d'apporter un soutien en ressources humaines aux cabinets en permettant à un porte-parole ou à un attaché de presse d'accompagner une mission;

- préside les réunions hebdomadaires entre le cabinet, l'attaché ou les attachés de presse concernés du SPP (ou, le cas échéant, un porte-parole) et les unités chargées de la communication au sein des directions générales relevant du portefeuille du commissaire, ainsi qu'avec les équipes concernées au sein de la direction générale de la communication, qui visent à élaborer et à mettre en œuvre les stratégies de communication des directions générales, en conformité avec le cadre de contrôle interne de la Commission (voir le point 2 concernant la communication des directions générales et du comité de pilotage de la communication institutionnelle) et avec les orientations fournies par le conseil d'administration et le comité de pilotage de la communication institutionnelle;
- n'est pas mandaté pour s'adresser officiellement aux médias.

Le conseiller en communication du cabinet, le SPP, l'unité chargée de la communication et les équipes de la direction générale de la communication travaillent en amont à l'élaboration de plans de communication sur les thèmes concernés.

Les communiqués de presse et les autres documents destinés à la presse sont élaborés et publiés par le SPP, en coopération étroite avec les conseillers en communication des cabinets. Si nécessaire, ces documents sont étayés par des éléments supplémentaires tels que des dossiers de presse, des fiches d'information, des pages web ou des produits audiovisuels, qui sont produits en association avec les équipes compétentes de la direction générale de la communication. La planification concernant les documents destinés à la presse est établie par le SPP en coopération étroite avec les conseillers en communication des cabinets, à la suite de la réunion hebdomadaire conjointe et de la réunion hebdomadaire rassemblant les conseillers en communication des cabinets, les services concernés et le SPP, avec la participation de la direction de la communication politique et des services, ainsi que d'autres équipes compétentes de la direction générale de la communication. En règle générale, les contributions aux documents destinés à la presse, aux dossiers d'information pour les médias et aux points à évoquer avec la presse sont demandées directement par les porte-parole et les attachés de presse aux services, pour être finalisées par le SPP en coopération étroite avec les conseillers en communication des cabinets.

Pour garantir la cohérence entre les activités stratégiques et médiatiques, le secrétariat général fournit les éléments nécessaires au SPP en prévision d'activités médiatiques impliquant la participation de la présidente, des vice-présidents exécutifs et de la haute représentante/vice-présidente.

En plus des services fournis par le SPP, la direction générale de la communication fournit un certain nombre de services aux commissaires et aux cabinets afin de renforcer les activités de communication de la Commission: revues de presse quotidiennes, analyse du suivi des médias, studios audiovisuels pour messages en direct et messages enregistrés, production de vidéos institutionnelles, pages web, communication institutionnelle et numérique, y compris médias sociaux et coopération avec les créateurs de contenus sur les médias sociaux, soutien à la participation des citoyens, lutte contre la désinformation en ligne et rapports politiques sur l'évolution de la situation dans les États membres, orientations et formations connexes. Elle fournit un soutien pour assurer la couverture audiovisuelle des membres du collège au cours de leurs voyages, lorsqu'ils sont liés aux priorités de l'institution.

Afin de tirer le meilleur parti du travail de la direction générale de la communication, il convient que les cabinets:

- planifient les activités de leur commissaire dans les États membres, en particulier ses visites et les dialogues directs avec les citoyens, par exemple dans le cadre de la participation des citoyens et des dialogues avec les jeunes, et qu'ils y associent les équipes compétentes de la direction générale de la communication, y compris les représentations, bien à l'avance;
- réagissent aux informations fournies par la direction générale de la communication ou les représentations et veillent à ce qu'une suite leur soit donnée;
- informent la direction générale de la communication et la représentation concernée de toute initiative qui pourrait avoir des répercussions médiatiques ou politiques, en particulier les lettres et les déclarations. Il convient de donner aux directions générales placées sous la responsabilité du cabinet la consigne de faire de même pour les initiatives prises à leur niveau.

Il convient que les représentations de la Commission dans les États membres:

- consultent les cabinets sur les questions politiquement sensibles et, parallèlement, informent les équipes compétentes au sein de la direction générale de la communication et, si nécessaire, la direction générale concernée;
- en cas de demande liée à la presse, consultent les membres compétents du SPP;
- à la demande des porte-parole ou des attachés de presse, contribuent aux dossiers d'information destinés à être utilisés par les commissaires lors de leurs interventions dans les médias régionaux et nationaux au cours de leurs visites dans les États membres, en se fondant sur les rapports et les analyses politiques régulièrement fournis aux services centraux par les représentations;
- en accord avec la porte-parole en chef de la Commission européenne et ses adjoints, adaptent les «positions à adopter» à la situation politique et médiatique dans les États membres et, si nécessaire, soumettent des positions à adopter sur les questions importantes à l'échelle nationale qui sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la politique européenne.

2. LA COMMUNICATION ET LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

En règle générale, la responsabilité des contacts avec les médias incombe aux porte-parole et aux représentations de la Commission dans les États membres.

Les unités chargées de la communication au sein des différentes directions générales sont les partenaires essentiels de la direction générale de la communication. Pour leur permettre d'assumer ce rôle central, des orientations et des lignes directrices doivent être fournies par le conseil d'administration, le comité de pilotage de la communication institutionnelle, le réseau de communication et d'autres réseaux de communication thématiques¹⁰, ainsi que par la

¹⁰ Tels que le réseau des médias sociaux, le réseau des correspondants audiovisuels, le réseau de conception graphique et le réseau contre la désinformation.

direction générale de la communication en sa qualité de chef de file dans le domaine de la communication externe, y compris en ce qui concerne la participation des citoyens et la communication institutionnelle. La direction générale de la communication travaille en étroite collaboration et régulièrement avec toutes les unités chargées de la communication à la planification et à la mise en œuvre des plans et des actions de communication, afin d'assurer la cohérence des messages.

- Le conseiller en communication du cabinet, l'attaché ou les attachés de presse correspondants du SPP (ou, le cas échéant, un porte-parole), ainsi que les unités chargées de la communication des services compétents et les équipes compétentes au sein de la direction générale de la communication doivent être en contact régulier dans le cadre de réunions de communication hebdomadaires.
- Les unités chargées de la communication doivent être associées aux réunions de gestion de la direction générale et superviser ses activités de communication.
- Les unités chargées de la communication doivent désigner une personne de contact chargée des relations avec le SPP afin de garantir la qualité et la livraison rapide des documents destinés à la presse et des propositions de «positions à adopter». Ce membre de l'unité doit avoir les compétences requises pour rédiger des «positions à adopter» et d'autres documents de qualité destinés à la presse, ou en coordonner la rédaction, dans des délais courts. La personne de contact de l'unité doit avoir une excellente compréhension de la communication en ligne et assurer l'interface avec l'équipe numérique de la direction générale.
- L'unité tient le SPP et les conseillers en communication du cabinet informés de toute annonce ou de tout événement à venir qui nécessitera une communication proactive avec les médias ou qui pourrait donner lieu à des questions de la part de journalistes. Le SPP informe la direction générale en temps utile de ses besoins en ce qui concerne l'élaboration des documents destinés à la presse.
- L'unité traite les demandes adressées par le SPP aux directions générales, y compris les demandes de «positions à adopter» à utiliser en salle de presse. Cette procédure doit être rapide et documentée par écrit. Elle doit permettre d'apporter une réponse rapide et précise aux questions posées par les journalistes et le public.
- L'unité prépare, pour le SPP, des projets de communiqués de presse, des projets de réponses aux interviews et d'articles, des dossiers de presse, des notes d'information techniques et des réponses aux questions techniques de la presse. Conformément à la procédure convenue, les directions générales transmettent leurs projets par courrier électronique au SPP, avec copie au conseiller en communication du cabinet. L'attaché de presse ou le/ porte-parole compétent pour le portefeuille approuve les «positions à adopter», les communiqués de presse et tout autre document destiné à la presse, et veille à leur publication et à leur diffusion auprès de l'ensemble des représentations de la Commission dans les États membres. Pour permettre une préparation efficace et en temps voulu, tout projet de document destiné à la presse concernant des dossiers du collège doit être transmis à la porte-parole en chef de la Commission ou à son adjoint après la consultation interservices et avant les réunions spéciales des chefs de cabinet.
- L'unité veille à ce que l'équipe numérique de la direction générale suive attentivement les conversations en ligne et informe dès que possible le SPP et les autres équipes

compétentes au sein de la direction générale de la communication de tout commencement d'activité en ligne relevant du portefeuille du commissaire. La direction générale apporte ses conseils et son appui à la direction générale de la communication dans les situations de communication de crise.

- L'unité prépare des revues de presse quotidiennes qui sont pertinentes pour le commissaire de tutelle.
- Le chef de l'unité chargée de la communication est membre du réseau de communication et il lui incombe de garantir la planification transparente, cohérente et coordonnée des activités de communication de la direction générale compétente, tant institutionnelles que sectorielles ou visant des parties prenantes, conformément aux lignes directrices fournies par le conseil d'administration, le comité de pilotage de la communication institutionnelle, le réseau de communication et la direction générale de la communication.

Les directions générales communiquent avec les parties prenantes et le grand public en coordination avec le SPP et la direction générale de la communication, sur la base des priorités de communication définies par la Commission et dans le respect constant des positions à adopter définies par le SPP. Les activités de communication doivent s'inscrire dans le plan de communication de la direction générale, élaboré en consultation avec le cabinet, le SPP et la direction générale de la communication. Les directions générales doivent fournir le matériel nécessaire à leurs activités de communication externe. Pour toutes les actions de communication à grande échelle que la direction générale prépare, l'unité chargée de la communication demande l'accord préalable de la direction générale de la communication.

Pour ce qui est des médias, le SPP peut, à titre exceptionnel, inviter les journalistes à s'adresser directement à l'unité chargée de la communication d'une direction générale pour des questions purement techniques qui relèvent de la responsabilité de la direction générale en question. Celle-ci associera le SPP ou, selon le cas, le tiendra informé de sa réponse à la demande. En aucun cas un service ne fournira de réponse traitant d'un sujet sur lequel la Commission n'a pas encore adopté de position officielle. Les directions générales directement sollicitées par des médias invitent ces derniers à s'adresser au SPP.

Des membres du personnel peuvent être autorisés par le SPP à se prononcer officiellement sur des questions relevant de leurs domaines de responsabilité.

3. LES REPRÉSENTATIONS DE LA COMMISSION DANS LES ÉTATS MEMBRES

Les représentations apportent leur appui à la présidente et à l'ensemble de la Commission dans le cadre de leurs interactions avec les États membres. Les chefs de représentation sont nommés par la présidente et agissent sous son autorité politique. Ils participent aux activités diplomatiques, y compris les réunions avec les chefs de mission de l'UE. Les représentations entretiennent également des contacts directs avec les médias nationaux, régionaux et locaux.

Les représentations favorisent le dialogue politique permanent avec les autorités nationales, régionales et locales, les parlements, les partenaires sociaux et la société civile. Elles préparent les visites des membres du collège et des hauts fonctionnaires de la Commission et du Service européen pour l'action extérieure (SEAE), y prêtent leur concours, les accompagnent et en assurent le suivi, en cherchant à leur donner une portée allant au-delà des capitales, et

contribuent à l'organisation des réunions et de la couverture médiatique.

Les représentations sont informées bien à l'avance des visites de haut niveau par les cabinets ou les directions générales et sont normalement invitées à participer aux réunions entre les membres du collège et les autorités de l'État membre. Elles sont également en copie des courriers officiels adressés par les membres du collège et, le cas échéant, par les directions générales aux autorités de l'État membre dans lequel elles se trouvent.

Les représentations mettent à la disposition de la présidente et de tous les membres du collège leurs connaissances, des analyses et des conseils spécifiques à chaque pays, le but étant de maximiser les effets des politiques de la Commission dans les États membres. Elles font rapport aux services centraux de la Commission, y compris directement à la présidente, sur les évolutions, politiques et autres, importantes dans les États membres.

Les représentations s'adressent aux citoyens et jouent un rôle clé dans l'organisation des activités de participation des citoyens, y compris dans le cadre des dialogues sur la politique de la jeunesse, et des actions avec les parties prenantes. Les représentations conçoivent et mettent en œuvre des actions de communication variées en conformité avec leurs «stratégies de communication par pays».

Les représentations jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la communication institutionnelle dans les États membres. Elles travaillent en étroite collaboration avec les bureaux de liaison du Parlement européen, qui sont généralement hébergés dans des locaux partagés, dans les «Maisons de l'Union européenne», et qui comportent souvent des installations Europa Experience.

Avec le SPP, les représentations assurent la promotion de l'UE au moyen d'activités de presse, d'information et de communication. Elles contribuent à mettre en évidence les aspects des politiques de l'UE qui sont importants à l'échelle locale et adaptent les messages et les activités aux besoins locaux. Elles aident à préparer le terrain pour les initiatives politiques stratégiques de la Commission, par des activités de sensibilisation et des activités de proximité pertinentes menées auprès des citoyens.

Les représentations bénéficient de l'appui des centres Europe direct, qui fournissent un service d'information et de communication décentralisé dans les États membres, permettant de toucher les citoyens aux niveaux régional et local. Les représentations collaborent également avec d'autres réseaux de communication pertinents dans les États membres, en particulier le réseau des conseillers locaux.