



## **Plan pluriannuel relatif à la politique du personnel de l'ETF 2010-2012**

### **I – APERÇU GENERAL DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'ETF**

#### **1.1 Informations générales sur les activités de l'ETF**

##### **1.1.1 Description de l'agence, de sa mission et de ses tâches programmées**

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est une agence de l'Union européenne (UE), établie à Turin, en Italie.

L'ETF<sup>1</sup> fournit conseils et assistance à la Commission européenne et à 29 pays partenaires pour la réforme des politiques de développement du capital humain dans le cadre des instruments de relations extérieures de l'Union européenne. L'ETF aide les pays en transition et en développement à tirer parti du potentiel de leur capital humain en soutenant la réforme du système éducatif, du marché du travail et des systèmes de formation dans le contexte des politiques de relations extérieures de l'UE.

L'ETF offre ses services à un éventail de parties prenantes et de clients qui ont des intérêts partagés dans la contribution que le développement du capital humain peut fournir aux objectifs d'assistance extérieure de l'UE et aux actions de la Commission en rapport avec la dimension extérieure de ses politiques intérieures<sup>2</sup>. Ces parties prenantes comprennent les institutions européennes, telles que la Commission européenne, le Parlement européen, les agences européennes apparentées et les délégations de la CE, ainsi que les parties prenantes politiques dans les pays partenaires. L'ETF collabore également avec la communauté internationale des donateurs pour l'échange d'informations et d'enseignements tirés du domaine de l'assistance.

Dans la continuité du processus commencé en décembre 2006, le règlement portant création de l'ETF a été refondu en décembre 2008. Le règlement refondu de l'ETF a rapproché plus étroitement les fonctions de l'ETF de celles qui ont été développées au cours des dernières années dans les politiques de l'UE en matière d'enseignement, de formation et d'assistance extérieure.

Dans le premier cas, le règlement refondu suit le modèle des développements de l'UE au cours des dernières années en plaçant l'enseignement et la formation professionnels dans la perspective d'un apprentissage tout au long de la vie. De cette façon, il adopte une approche holistique de l'enseignement et de la formation impliquant le développement du capital

<sup>1</sup> L'ETF a été instituée par le règlement n° 1360/90 du Conseil portant création d'une fondation européenne pour la formation dans le but de contribuer au développement des systèmes d'enseignement et de formation dans les pays partenaires de l'UE.

<sup>2</sup> Par exemple, actions dans le domaine du développement du capital humain visant à renforcer la cohérence, l'efficacité et la visibilité de l'UE. L'Europe dans le monde. COM (2006) 278 Final.

humain en fonction des différents sous-secteurs d'enseignement<sup>3</sup>, et notamment de leurs liens avec le marché du travail.

Dans le second cas, le règlement refondu place les activités de l'ETF dans le contexte de la politique d'assistance extérieure inscrite dans l'instrument d'aide de préadhésion (IAP), l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP) et l'instrument de coopération au développement (IDC). Ces nouveaux instruments mettent davantage l'accent sur le soutien des pays partenaires dans la définition et la mise en œuvre des stratégies internes alignées avec les priorités nationales des politiques, plutôt que sur la réalisation de projets techniques spécifiques.

Le règlement refondu introduit également une plus grande flexibilité dans le champ géographique de l'ETF, afin de permettre à la Commission d'utiliser les compétences de l'ETF en dehors des 29 pays pour inclure d'autres pays se trouvant à des stades comparables de développement et confrontés à des défis socio-économiques similaires.

2010 sera la deuxième année de fonctionnement sous le règlement refondu. Au fil de l'année, les activités de l'ETF s'appuieront sur deux principes de base; la conclusion des perspectives à moyen terme (PMT) pour la période 2007-2010 et la préparation et le lancement des PMT pour la période 2010-2013.

Cela signera la fin des activités qui ont commencé en 2007 et la compilation de l'expérience et des enseignements tirés de ces activités. En outre, l'ETF continuera à développer ses activités principales en fonction des nouvelles priorités convenues entre la Commission européenne et le conseil de direction pour la période 2010-2013. Plus particulièrement, l'agence va:

- contribuer au processus d'élargissement en soutenant la modernisation et la réforme du système éducatif, du marché du travail et des systèmes de formation dans les pays candidats et candidats potentiels;
- contribuer à la prospérité et au développement dans la région du voisinage européen grâce à la coopération et aux partenariats dans le cadre du développement et de la mise en œuvre de la politique relative au capital humain;
- contribuer à la coopération et au développement dans le domaine du capital humain plus particulièrement en Asie centrale;
- soutenir l'élaboration des politiques de développement de la Commission européenne et des pays partenaires via l'innovation et l'apprentissage.

---

<sup>3</sup> Les sous-secteurs comprennent les liens avec l'enseignement supérieur, la formation professionnelle continue et la formation communautaire.

1.1.2 Postes pourvus au 31.12.2008 au cours de l'année avant N-2 (grades réels) et chiffres d'évolution de carrière

Catégorie et grade	Année 2008							
	Réallement pourvus au 31.12.2008		Tableau des effectifs 2008		promotion / reclassement		Avis de vacance externes publiés	
	perm	temp	perm	temp.	perm	temp.	perm	temp.
AD 16								
AD 15								
AD 14		1		1				
AD 13				3				
AD 12		7		7				
AD 11		12		13				
AD 10		3		5				
AD 9		11		12		1		2
AD 8		7		10		1		
AD 7		8		3		3		1
AD 6		1						
AD 5								
<b>Total AD</b>		<b>50</b>		<b>54</b>		<b>5</b>		<b>3</b>
AST 11								
AST 10				1				
AST 9		5		8				
AST 8		2		4		1		
AST 7		7		8				
AST 6		8		11		1		
AST 5		2		10				
AST 4		3				1		
AST 3		3				1		
AST 2		6						
AST 1						1		
<b>Total AST</b>		<b>36</b>		<b>42</b>		<b>5</b>		<b>0</b>
<b>Total</b>		<b>86</b>		<b>96</b>		<b>10</b>		<b>0</b>
<b>Effectif total</b>	<b>86</b>		<b>96</b>		<b>10</b>		<b>3</b>	

Sur la base de l'article 32 du règlement financier, le conseil de direction de l'ETF a validé pour 2009 la réduction dans le tableau des effectifs du nombre d'agents temporaires du groupe de fonctions AST (de 42 en 2008 à 37 en 2009) en échange d'une augmentation des effectifs dans le groupe de fonctions AD (de 54 en 2008 à 59 en 2009).

En outre, en raison de la non-approbation en mai par le Parlement européen de la proposition de règlement refondu, et sur demande de l'Autorité budgétaire, l'ETF a mis en réserve près de 2 millions d'euros et 17 agents temporaire en 2009. Cela explique que, au

31 décembre 2008, l'ETF employait 10 agents temporaires de moins que ce que lui permettait son tableau des effectifs.

En décembre 2008, le Parlement européen a adopté le règlement refondu de l'ETF et, par conséquent, la réserve budgétaire potentielle de 2009 n'a pas été mise en œuvre. En 2009, les postes vacants seront pourvus graduellement. Un nouveau membre va commencer à travailler début 2009 (1 spécialiste en DCH<sup>4</sup>).

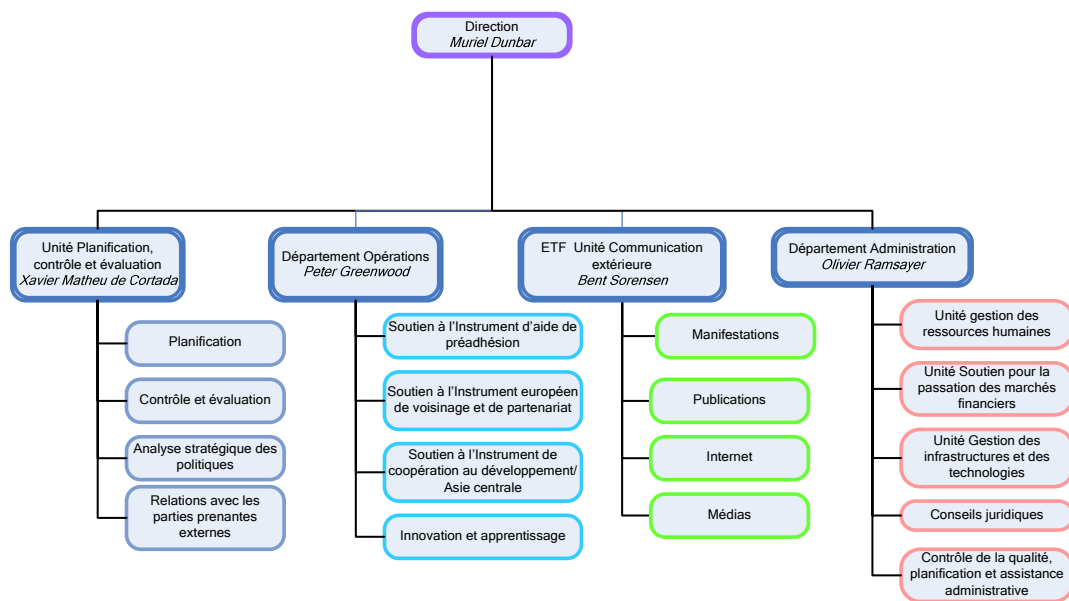
### 1.1.3 Dépenses annuelles actuelles en personnel, en chiffres absolus et en pourcentage des dépenses annuelles globales

<b>Titre 1</b>	<b>Budget initial 2008</b>	<b>% du total 2008</b>	<b>Budget initial 2009</b>	<b>% du total 2009</b>
Salaires et allocations des agents temporaires	9 599 600	53 %	10 265 000	52 %
Agents contractuels/auxiliaires	1 374 600	8 %	1 300 000	7 %
Agents locaux	139 700	1 %	157 000	1 %
Autres <sup>5</sup> coûts liés au titre 1	1 937 000	11 %	2 097 000	11 %
<b>Total titre 1</b>	<b>13 050 900</b>	<b>73 %</b>	<b>13 819 000</b>	<b>70 %</b>
Titre 2	1 543 100	9 %	1 750 000	9 %
Titre 3	3 390 000	19 %	4 303 000	22 %
<b>Total titres 1+2+3</b>	<b>17 984 000</b>	<b>100 %</b>	<b>19 872 000</b>	<b>100 %</b>
<b>Recettes affectées</b>				
<i>Titre 4</i>	<i>423 622</i>		<i>Pas encore connues</i>	
<i>Titre 5</i>	<i>525 252</i>		<i>Pas encore connues</i>	
<i>Titre 6</i>	<i>414 618</i>		-	
<b>Total titres 4+5+6</b>	<b>1 363 492</b>			
<b>Total général (tous les titres)</b>	<b>19 347 492</b>			

<sup>4</sup> Développement du capital humain. Fait référence aux compétences dans les activités principales de l'ETF.

<sup>5</sup> Les autres coûts liés au titre 1 comprennent, entre autres, les coûts de missions (BL1300), le recrutement (BL1180), les coûts sociomédicaux (BL1430), les coûts de réunions (BL1700), le développement du personnel (BL1440), l'échange de personnel (BL1520), les services supplémentaires (BL1172 et 1177)

## 1.1.4 Organigramme



## 1.2 Présentation générale de la politique en matière de personnel de l'ETF

L'ETF a adopté une stratégie de ressources humaines le 24 septembre 2007, jointe en annexe pour information (voir annexe VII).

Elle a adopté un cadre réglementaire spécifique de description des postes le 17 juillet 2007 afin de fournir une base cohérente de mise en œuvre de ses ressources humaines et de favoriser la mobilité interne (voir annexe I bis)

### 1.2.1 Type de personnel, type et durée des contrats nécessaires pour remplir les missions et les tâches

#### - Agents temporaires à long terme

L'ETF se base sur le critère suivant pour définir les postes à long terme :

- les postes comportant des tâches de nature permanente (administration, opérations, fonctions liées à la gestion) nécessaires pour conserver des compétences requises en permanence dans le domaine spécifique.

En ce qui concerne les tâches de nature permanente en assistance en administration ou pour les postes «adjoint», aucun nouveau recrutement n'aura normalement lieu au poste d'agent temporaire pour AST1 à AST3 (comme indiqué dans le plan pluriannuel de la politique du personnel de l'ETF à compter de 2007), et ce type de tâches sera normalement couvert par les agents contractuels.

Cela ne signifie pas que les agents temporaires actuels travaillant sur ces tâches verront leurs relations contractuelles avec l'ETF altérées mais que, lorsque l'un de ces postes sera vacant, et sauf en cas de mobilité interne ou recours au marché du travail interagences, il sera remplacé par un agent contractuel.

Dès lors, il est prévu que l'équilibre actuel entre les agents temporaires AD et le personnel AST évoluera au fil du temps. Cette évolution est d'ores et déjà visible dans le tableau des effectifs de l'ETF pour 2007 (moins 5 postes AST aux grades les plus inférieurs), pour 2008 (moins 4 postes AST aux grades les plus inférieurs également) et pour 2009 (moins 5 AST et plus 5 AD).

Les agents temporaires, qui occupent des postes ayant une perspective à long terme, seront recrutés normalement aux niveaux indiqués ci-dessous en tenant compte notamment du marché du travail pour les différents profils d'emploi concernés.

- AST 4, sur décision ad hoc, pour les professions où une connaissance technique spécifique est nécessaire ainsi qu'une expérience professionnelle de longue durée (agents informatiques, agents de budget, agents des RH, agents de projet...)
- AD5 à AD7 pour les postes tels les spécialistes du DCH (fonction Expert), les postes de professionnels confirmés où une connaissance technique spécifique approfondie est nécessaire (conseiller juridique, agent de liaison, etc.)
- AD9 pour les cadres intermédiaires et AD9 (ou supérieur) pour les cadres supérieurs. Le grade exact dépendra de la complexité de l'unité/du département et du niveau d'expertise requis.

Les agents temporaires à long terme bénéficient généralement d'un contrat de 3 ans, renouvelable pour une autre période fixe de 3 ans, éventuellement renouvelable pour une durée indéterminée.

#### **- Agents temporaires à court terme**

Le poste de directeur est renouvelable une fois pour une période déterminée et est donc considéré comme un poste à court terme.

Le recrutement de responsables et spécialistes confirmés au niveau AD9, pour les procédures de sélection lancées à partir de 2007, sera considéré comme un recrutement à court terme.

Cela entraînera un renouvellement régulier (via un cycle contractuel maximum de 10 ans) des compétences, en accord avec les perspectives à moyen terme adoptées par le conseil de direction et le règlement refondu de l'ETF.

Les agents temporaires, qui occupent des postes ayant une perspective à court terme, seront recrutés normalement aux niveaux indiqués ci-dessous en tenant compte notamment du marché du travail pour les différents profils d'emploi concernés.

- AD14 pour le poste de directeur
- AD9 pour les postes comme responsable ou spécialiste confirmé du développement du capital humain

Les agents temporaires à court terme bénéficient généralement d'un contrat d'une durée maximale de 5 ans, renouvelable pour une autre période fixe d'une durée maximale de 5 ans.

NB: en ce qui concerne les agents temporaires à long et à court terme, le recrutement au grade AD9, et à des grades supérieurs dans des cas exceptionnels, sera limité à 20 % des recrutements par an (moyenne établie sur cinq ans) pour l'emploi à long terme au sein de l'Agence. Les cadres intermédiaires (tels que définis dans le projet de modèle CE de règlement d'exécution sur l'encadrement intermédiaire) ne sont pas concernés par cette limite de 20 %. En 2007, l'ETF a recruté 2 AD9 hors encadrement sur un total de 8 recrutements et, en 2008, 1 AD9 hors encadrement sur un total de 5 recrutements, ce qui équivaut à 23 %.

L'ETF doit mettre en place le règlement refondu pour 2009 et les années suivantes. Il sera donc probablement difficile de rester strictement dans cette limite au cours des premières années en raison des besoins liés à l'adaptation du profil d'expertise.

- Agents contractuels

Nombre d'agents contractuels			
	2008 (réellement pourvus au 31.12.2008)	2009 (envisagés)	2010 (envisagés)
<b>GF IV</b>	3	3	3
<b>GF III</b>	16	17	18
<b>GF II</b>	12	14	12
<b>GF I</b>			
<b>Total</b>	31	34	33
<i>Y compris AC payés à partir des recettes affectées associées (projet MEDA-ETE)</i>	3	2	0

- Agents contractuels à long terme

Le critère sur lequel se base l'ETF pour définir les postes à long terme est le suivant: les postes comportant des tâches de nature permanente (tâches de soutien administratif ou opérationnel) afin de conserver le soutien continu des agents temporaires dans les domaines administratifs ou opérationnels généraux.

Les groupes de fonctions et les grades relatifs aux agents contractuels sont les suivants:

- GFI pour le personnel de soutien chargé des archives, du courrier et des copies (tâches de soutien manuelles et administratives)
- GFII et III pour le personnel de soutien administratif et technique ainsi que les professions dans la catégorie des services (assistance pour les tâches de bureau et de secrétariat, assistance financière, assistance aux RH, assistance informatique, assistance de projet, etc.)
- GFIV pour les professions dans la catégorie des services où une connaissance technique spécifique approfondie est nécessaire (tâches administratives, de conseil)

Les dispositions relatives aux grades des agents contractuels sont définies dans les dispositions générales d'exécution de l'ETF relatives aux procédures régissant le recrutement et l'emploi d'agents contractuels adoptées par le conseil de direction de l'ETF, conformément à l'article 110 du statut des fonctionnaires (voir annexe III).

Les agents contractuels à long terme se voient proposer des contrats pouvant aller jusqu'à 5 ans, renouvelables pour une durée déterminée n'excédant pas 5 ans. Tout renouvellement ultérieur peut entraîner une prolongation du contrat à durée indéterminée, conformément à l'article 85 du régime applicable aux autres agents (RAA) et aux dispositions d'exécution connexes de l'ETF. Tout renouvellement de contrat entraîne un examen approfondi du rendement de la personne concernée (y compris de sa conduite et de son efficacité). Les renouvellements sont également déterminés par les ressources budgétaires disponibles et par les besoins prévus de l'ETF pour l'avenir.

## - Agents contractuels à court terme

Les critères sur lesquels se base l'ETF pour définir les postes d'agents contractuels à court terme sont les suivants:

- renforcement des capacités dans les domaines de travail nécessitant du personnel possédant un domaine d'expertise spécifique pour une période déterminée ou dans lesquels une obligation de long terme n'a pas encore été définie;
- travail sur des projets spécifiques, limités dans le temps;
- renforcement des capacités existantes dans les fonctions de soutien le cas échéant;
- remplacement des absences de longue durée.

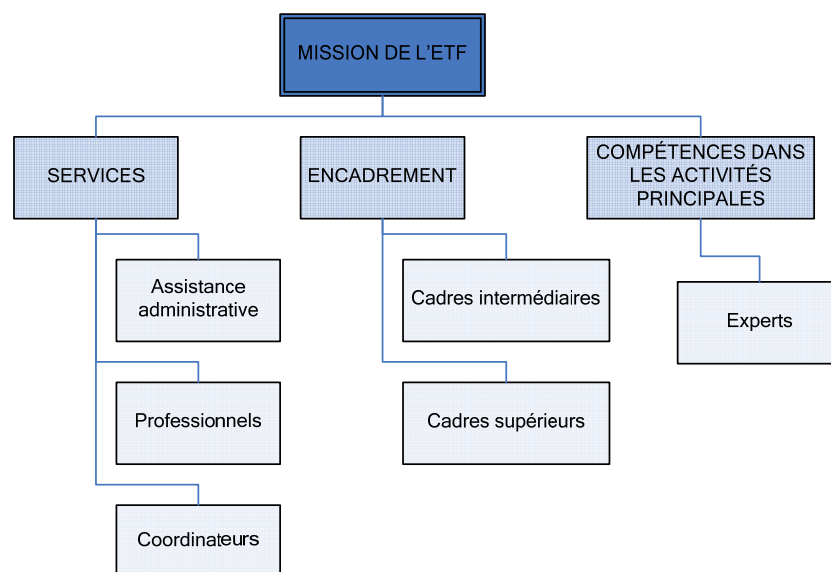
Sur les 31 agents contractuels en poste au 31/12/2008, 3 sont des postes à court terme en raison notamment des facteurs suivants:

- remplacement du personnel absent (1 GFIII),
- tâches à durée déterminée liées à un projet spécifique comme MEDA-ETE<sup>6</sup> qui est à durée limitée (1 GFIII et 1 GFII dont les coûts sont couverts par les recettes affectées associées)

**Les agents contractuels à court terme** se voient offrir un contrat dont la durée est déterminée par la raison de leur recrutement. La durée de leur contrat est déterminée par la durée de la situation donnée qui entraîne leur recrutement (remplacement d'un membre du personnel en congé de maternité ou parental, complément de main-d'œuvre ou expertise spécifique requise, etc.). En cas de prolongation de la durée de la situation qui a entraîné leur recrutement, leur contrat peut être prolongé conformément à l'article 85 du RAA et aux dispositions d'exécution connexes de l'ETF.

1.2.2 Type et nombre de postes, intitulés de postes, durée de l'emploi, grade correspondant aux tâches et aux fonctions (voir annexe I)

L'ETF a adopté un cadre réglementaire de description des postes (voir annexe I bis) qui définit les catégories de postes que l'ETF doit mettre en place pour mener sa mission à bien.



<sup>6</sup> L'objectif global du projet MEDA-ETE est de soutenir les pays partenaires du programme MEDA dans l'élaboration de politiques d'enseignement et de formation techniques et professionnels pertinentes susceptibles de promouvoir l'emploi, via une approche régionale. Le projet est financé par la Commission européenne (AIDCO).



### 1.2.3 Procédures de recrutement en fonction des différents types d'emplois

Il n'y a aucune différence dans les procédures de sélection en fonction de la durée estimée du contrat initial.

#### *Procédure de sélection des agents contractuels*

La procédure de sélection des agents contractuels est définie dans les dispositions générales d'exécution de l'ETF relatives aux procédures régissant le recrutement et l'emploi d'agents contractuels adoptées en 2006 par le conseil de direction de l'ETF, conformément à l'article 110 du statut des fonctionnaires (voir annexe III).

#### *Procédure de sélection des agents temporaires*

La procédure de sélection des agents temporaires est définie dans les dispositions générales d'exécution de l'ETF relatives aux procédures régissant le recrutement et l'emploi d'agents temporaires adoptées par le conseil de direction de l'ETF en 2007, puis amendées et adoptées par le conseil de direction de l'ETF en janvier 2009, conformément à l'article 110 du statut des fonctionnaires (voir annexe IV).

Les deux procédures de recrutement se composent des principales étapes suivantes:

- création d'un comité d'évaluation pour le recrutement représentant l'unité/le département qui recrute, l'unité des RH et un représentant du comité du personnel qui doit être approuvé par le directeur;
- rédaction de l'avis de vacance de poste par le comité d'évaluation pour le recrutement et approbation par le directeur avant sa publication;
- publication de l'avis de vacance de poste, au moins sur le site web de l'ETF et sur le site de l'EPSO, en précisant les critères d'éligibilité et de sélection (y compris les compétences requises et les atouts) et en indiquant, notamment, le type et la durée du contrat de même que le grade de recrutement;
- le personnel de l'unité des RH effectue une présélection des CV des candidats sur la base des critères d'éligibilité mentionnés dans l'avis de vacance de poste;
- le comité d'évaluation pour le recrutement effectue une sélection des candidats éligibles sur la base des CV et en fonction des critères de sélection mentionnés dans l'avis de vacance de poste;
- convocation des candidats sélectionnés pour un entretien et des tests écrits portant sur les compétences spécifiques dans le domaine d'expertise concerné, les aptitudes générales de même que les compétences linguistiques, la connaissance de l'intégration et des institutions européennes;
- évaluation des candidats par le comité d'évaluation pour le recrutement, qui envoie ensuite la liste des candidats retenus au directeur. Le directeur établit la liste de réserve des candidats les plus appropriés;
- tous les candidats ayant participé au processus d'entretien sont informés par écrit de l'issue de la procédure de sélection.

Pour consulter les procédures de sélection sur la base de la liste de réserve de l'EPSO, veuillez consulter les détails dans les dispositions d'exécution de l'ETF (annexes III et IV)

### 1.2.4 Profils de carrière pour les différents types d'emplois

Comme indiqué dans la stratégie RH de l'ETF adoptée en septembre 2007, une gestion formelle des performances est effectuée par le biais d'un système d'évaluation des performances (actuellement en cours de simplification et d'amélioration) qui, pour le personnel dont la contribution dépasse les attentes, peut entraîner un reclassement si la qualité attendue du travail fourni mérite l'obtention d'un grade supérieur. Cependant, tous les résultats notables ne justifient pas une promotion. L'ETF s'efforcera donc de leur apporter une reconnaissance d'une autre façon, par exemple en les mettant en valeur dans le bulletin d'information du personnel, en permettant la concrétisation des occasions de développement des personnes, en reconnaissant les performances collectives des équipes, etc. Les entretiens annuels seront utilisés pour identifier les nouvelles occasions de développement de chacun via un plan de développement personnel et les employés pourront être encouragés à mettre à profit leurs compétences dans de nouveaux domaines ou dans un contexte différent (ex.: par le biais de la mobilité interne ou d'affectations internes temporaires).

L'ETF organise un exercice d'entretien annuel (actuellement en cours de révision) qui comporte la mise en place d'objectifs, l'analyse à six mois puis l'évaluation annuelle des performances. En le réexaminant, l'ETF tient particulièrement à :

- mettre en avant l'importance d'un retour d'informations constructif, régulier et ouvert tout au long de l'année,
- faciliter la mise en place des objectifs,
- assurer une meilleure cohérence au sein de l'organisation.

En bref, le processus implique les éléments suivants :

- Les objectifs de chaque membre du personnel sont fixés au début de l'année N par leur supérieur hiérarchique et/ou le coordinateur d'équipe.
- Ces objectifs peuvent être réexaminés au cours de l'année afin de refléter l'évolution des attentes du secteur concerné.
- Chaque membre du personnel est encouragé à rencontrer régulièrement son supérieur hiérarchique pour analyser les progrès, identifier les difficultés et mettre à jour les objectifs.
- Au début de l'année N+1, tous les membres du personnel effectuent une autoévaluation de leur rendement en fonction des objectifs fixés pour l'année N.
- Les supérieurs et/ou coordinateurs d'équipe concernés examinent ces autoévaluations, effectuent leur propre analyse et formulent leurs commentaires.
- Les validateurs (supérieurs hiérarchiques des supérieurs/coordonateurs d'équipes) ajoutent leur propre analyse.
- Les membres du personnel reçoivent à leur tour cette évaluation, ils accusent réception de tous les commentaires et ajoutent leurs commentaires finaux.
- Ces rapports d'évaluation sont ensuite transmis aux RH pour archivage<sup>7</sup>. Les membres du personnel qui souhaitent faire appel peuvent le faire conformément à l'article 43 du statut des fonctionnaires.

En fonction des performances passées ainsi que des commentaires favorables des supérieurs hiérarchiques, un conseil de promotion, établi par le directeur, propose à celui-ci une liste restreinte de membres du personnel à prendre en compte pour un reclassement ou une promotion au mérite.

Le directeur prend la décision en tenant compte des limites autorisées par le tableau des effectifs et le budget de l'ETF.

---

<sup>7</sup> L'ETF développe actuellement un système électronique pour encadrer l'exercice d'entretien annuel, ce qui permettra un archivage électronique sécurisé.

La dernière procédure de promotion date de mai 2008 et la décision de mettre en place un programme de promotion/reclassement au sein de l'ETF a été soutenue par le conseil de direction de l'Agence en février 2000 (avant la révision du statut des fonctionnaires de 2004). Il devrait être mis à jour au cours de l'année 2009.

#### 1.2.5 Statistiques et orientations générales afin de promouvoir l'égalité des chances et mesures concrètes prévues pour assurer l'égalité de traitement des membres du personnel, en particulier entre les hommes et les femmes

L'ETF a adopté une politique d'égalité des chances en septembre 2005 (voir annexe V).

Le nombre de femmes employées au grade AD a augmenté au fil des ans et est aujourd'hui quasiment équivalent au nombre d'hommes.

Le déséquilibre observé concerne cependant les assistants, où le personnel masculin est sous-représenté. Bien que l'ETF souhaite augmenter le nombre d'hommes employés dans le groupe de fonctions AST, il convient de noter que les candidatures aux postes AST émanent essentiellement de femmes.

Groupe de fonctions	F	H	Total général
AD	24	26	50
AST	26	10	36
II	9	3	12
III	14	2	16
IV	1	2	3
AL/N2	1	2	3
Total général	75	45	120

#### 1.2.6 Statistiques sur la répartition géographique (agents temporaires, contractuels et locaux)

Nationalité	Total	Total
A	2	1,67 %
B	7	5,83 %
BG	2	1,67 %
CZ	1	0,83 %
D	7	5,83 %
DK	5	4,17 %
E	5	4,17 %
EE	2	1,67 %
EL	1	0,83 %
ES	1	0,83 %
F	8	6,67 %
FIN	3	2,50 %
Arym	1	0,83 %
GB	10	8,33 %
I	46	38,33 %
IRL	3	2,50 %
L	1	0,83 %
NL	6	5,00 %

P	1	0,83 %
PL	2	1,67 %
RO	2	1,67 %
TUN	2	1,67 %
TUR	1	0,83 %
LV	1	0,83 %
<b>Total général</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

### 1.2.7 Politique de mobilité pour les différents types d'emplois

#### *La mobilité au sein de l'Agence*

L'ETF a adopté une politique de mobilité interne en juin 2006 (voir annexe VI).

#### *La mobilité entre les agences (le marché du travail interagences)*

Par principe, l'ETF distribue ses avis de vacance de poste aux autres agences et publie ceux des autres agences.

L'ETF participe au marché du travail interagences, conformément à l'accord signé entre les agences à cet effet. La participation de l'Agence au marché du travail interagences vise à offrir au personnel des agences des possibilités de mobilité en assurant une continuité dans les carrières et les grades.

#### *La mobilité entre les agences et les institutions*

L'ETF ne prévoit pas de postes de fonctionnaires et la mobilité n'est pas applicable aux agents temporaires. Les agents contractuels auxquels la mobilité s'applique n'ont été engagés que récemment et aucune statistique utile ne peut dès lors être fournie.

Il n'en reste pas moins que le recrutement d'agents temporaires/de fonctionnaires auprès d'autres agences/institutions et le recrutement d'agents temporaires de l'ETF par d'autres agences/institutions sont relativement équilibrés. Deux paramètres majeurs ont une influence sur ces flux:

1. La fin de l'assistance technique Tempus et le transfert de la fonction à une autre agence (ce qui a engendré jusqu'à mi-2008 un nombre de départs exceptionnel);
2. L'ancienneté de l'Agence, qui est à maturité, ainsi que sa taille: elle ne peut offrir que des perspectives de carrière limitées à son personnel, tandis que les agences plus grandes, qui ont été créées récemment, recrutent du personnel expérimenté auprès d'autres agences, y compris l'ETF.

## **2 - APERÇU DE LA SITUATION AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNEES**

Le développement du plan pluriannuel relatif à la politique du personnel de l'ETF est axé sur cinq principes majeurs:

- La mise en œuvre progressive d'un mandat thématique et d'un champ géographique élargis dans le cadre des politiques de relations extérieures révisées et du règlement refondu qui a été approuvé en décembre 2008
- Le recours à des agents contractuels (les premiers recrutements ont eu lieu en 2006) dans la limite fixée par le statut des fonctionnaires et les dispositions d'exécution spécifiques de l'ETF
- La rotation moyenne de 10 membres du personnel par an et leur remplacement, conformément au statut des fonctionnaires et aux dispositions d'exécution connexes, de même qu'à la politique exprimée dans le présent document
- Le taux prévu de reclassement/promotion d'une moyenne (sur la durée) de 10 % de l'ensemble du personnel, pour autant que cela soit compatible avec les limites autorisées par le tableau des effectifs et le budget de l'agence.

## **2.1 Rotation pour cause de départs à la retraite ou de cessations d'emploi**

### **2.1.1. Rotation au sein de l'Agence pour cause de départs à la retraite**

Deux personnes vont atteindre l'âge de la retraite (65 ans) en 2009, une en 2010, une en 2011 et 2 en 2012.

(Remarque: les chiffres mentionnés plus haut tiennent compte de l'âge de retraite obligatoire maximum; des modifications sont possibles si les membres du personnel décident de prendre leur retraite plus tôt).

### **2.1.2 Rotation au sein de l'Agence pour cause de fin de service (pour des raisons autres que le départ à la retraite)**

Sur la base des tendances historiques, l'ETF a estimé le nombre de fins de service (pour des raisons autres que le départ à la retraite) à une moyenne de 9 %, sauf entre 2007 et 2008, où ce pourcentage était plus élevé (11,9 % en 2007 et 11,3 en 2008), notamment en raison de la fin des activités d'assistance technique Tempus au sein de l'ETF en juin 2008. Il convient de noter qu'à tout moment, la rotation naturelle se traduit par des postes vacants compris entre 3 et 5 % dans le tableau des effectifs. Cela correspond à la différence entre la période de préavis donnée par le personnel en fin d'emploi et le délai plus long nécessaire au recrutement, en particulier pour le personnel hautement qualifié employé au moment de la proposition d'emploi.

Les remplacements seront effectués conformément à la logique exposée au point 1.2.

## **2.2. Développement de carrière au sein de l'Agence: promotions et reclassements prévus**

Le taux de promotion/reclassement moyen à ce jour s'élève à 10 % de l'ensemble du personnel. Ce pourcentage constitue dès lors la base des prévisions pour la période 2009-2012, pour autant qu'il soit compatible avec les limites autorisées dans le tableau des effectifs et le budget de l'Agence.

Outre ce qui précède, il convient de tenir compte également de la hausse naturelle des salaires liée à l'augmentation d'échelon découlant de l'ancienneté et qui intervient automatiquement tous les deux ans.

Évolution des promotions/reclassements au fil des ans:

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
% de tout le personnel	8 %	11 %	10 %	6 %	14 %	10 %	9 %	14 %

### **2.3 Charge de travail:**

Le programme de travail 2010 soutiendra les actions stratégiques liées aux perspectives à moyen terme pour la période 2010-13, devant être adoptées par le conseil de direction en novembre 2009.

Tout au long de l'année 2010, l'ETF continuera à développer sa fonction de communication externe pour renforcer sa capacité à explorer les approches d'amélioration de la diffusion du matériel pertinent afin de maintenir les services de la Commission (que ce soit sur le terrain ou au siège) pleinement informés de ses opérations, initiatives et contacts. Cela impliquera une utilisation plus large des médias audiovisuels et des médias basés sur Internet pour promouvoir les actions et les résultats de l'ETF dans son travail avec les pays partenaires.

L'ETF va également adapter ses processus organisationnels et ses méthodes de travail au nouvel environnement créé par les nouveaux instruments d'assistance extérieure. Ce travail implique l'alignement des systèmes de gestion et de contrôle interne de l'ETF, ainsi que ses méthodes de travail avec les pays en transition et en développement afin d'appliquer les stratégies de développement des ressources humaines au progrès socioéconomique.

Les activités de l'ETF en 2010 continueront à être centrées autour de trois thèmes principaux: contribuer à la réforme de l'enseignement dans les régions couvertes par les instruments d'assistance extérieure et soutenir la Commission européenne.

1. Contribuer à la réforme de l'enseignement dans les régions IPA, IEPV et IDC (Asie centrale).

Les objectifs de l'ETF dans ce domaine sont de garantir que:

- l'analyse et les conseils des politiques sectorielles de l'ETF sont intégrés par les parties prenantes dans la modernisation de leurs secteurs d'enseignement afin de favoriser une employabilité et une participation accrue dans l'enseignement et la formation tout au long de la vie;
- les capacités des parties prenantes à définir et à appliquer la réforme du secteur de l'enseignement sont renforcées et que les expériences pertinentes au sein de l'UE sont portées à leur connaissance;
- l'analyse sectorielle, la programmation et l'assistance projet sont adoptées dans l'assistance à l'IPA;
- les parties prenantes du secteur de l'enseignement, les partenaires sociaux et la société civile sont activement engagés dans le processus de réforme de l'enseignement.

2. Soutenir l'élaboration des politiques de la Commission européenne et des pays partenaires grâce à l'innovation et à l'apprentissage Dans cette optique, les objectifs de l'ETF sont de faire en sorte que:

- les capacités d'information, d'analyse, ainsi que l'analyse et les conseils stratégiques soient intégrés dans les pays partenaires;
- les approches pour renforcer la capacité des parties prenantes soient développées et appliquées;
- les capacités d'échange d'informations soient développées parmi les organisations internationales et les donateurs engagés dans le développement des ressources humaines au sein des pays partenaires;

- des méthodes d'élaboration des politiques sectorielles et des programmes d'assistance communautaire soient développées et pilotées dans les domaines pertinents;
- les expériences pertinentes acquises dans le domaine politique au sein de l'UE et dans d'autres contextes pertinents soient retenues et évaluées pour une diffusion dans les pays partenaires.

3. Apporter son soutien à la Commission européenne en ce qui concerne la dimension extérieure des politiques intérieures de l'UE dans le domaine du développement du capital humain.

## Analyse

La charge de travail pour remplir la mission est répartie de la manière suivante:

- Soutien aux activités de l'instrument d'aide de préadhésion 32,5 %
- Soutien aux activités de l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP) 32,5 %
- Soutien de l'instrument de coopération au développement (IDC) 15 %
- Soutien à l'innovation et à l'apprentissage 20 %

L'ETF va concentrer ses activités dans les pays partenaires où la communauté investit activement dans le développement des ressources humaines et où les conditions préalables pour la réforme sont en place (un environnement institutionnel stable et volonté de réformer l'enseignement).

En s'appuyant sur les rapports d'évaluation externes, l'expérience de l'ETF et les hypothèses de planifications dans les PMT, les fonctions principales de l'ETF sont de fournir une analyse stratégique et des conseils dans le but de fournir une assistance communautaire. Le renforcement des capacités, la diffusion, l'échange d'informations et l'évaluation des aides à la formation contribuent à cela. La répartition des ressources de l'ETF est la suivante:

- 20 % analyse et soutien stratégiques en matière d'enseignement
- 24 % renforcement des capacités stratégiques des pays partenaires;
- 39 % contribution au cycle de programmation sectorielle et de mise en place de projets de la Commission;
- 10 % diffusion et mise en réseau;
- 3,5 % échange d'informations entre les donateurs et les organisations internationales;
- 3,5 % évaluation de l'assistance à la formation.

En général, les actions livrables indiquées dans le tableau ci-dessous ont pour fondement les fonctions proposées par la Commission dans le rapport COM (2006)832 final et les expériences en matière de soutien à la réforme acquises par l'ETF au cours de la période 2000-2006. La complexité et le coût évolueront avec le règlement refondu.<sup>8</sup>

<b>Fonctions</b>	<b>2000-2006</b>	<b>2007-2013</b>
	<b>Actions livrables limitées à la formation professionnelle et au sous-secteur de l'emploi</b>	<b>Actions livrables englobant l'ensemble du secteur de l'enseignement et ses liens avec la compétitivité, l'emploi et la cohésion sociale</b>
Analyse des informations et de la stratégie	Examen de la stratégie et conseil	Examen de la stratégie, analyses et conseils et sur la conception des mesures de réforme avec une implication active et un engagement des parties prenantes au niveau national et

<sup>8</sup> Bruxelles, 25.7.2007 COM(2007) 443 final

		local
Renforcement des capacités	Séminaires régionaux, examens par des pairs et visites de sites pour les parties prenantes des pays partenaires	Événements nationaux destinés aux principaux participants et décideurs, centrés sur les priorités stratégiques et les défis de mise en œuvre des pays partenaires
Échange d'informations entre les organisations internationales et les donateurs concernés	Mise en réseau et rencontres périodiques entre les organisations internationales et les organisations d'aide concernées	Mise en réseau et rencontres périodiques entre les organisations internationales et d'aide concernées, y compris échanges de personnel, événements conjoints, conférences, publications, analyses et événements de diffusion de l'information pour les services de la Commission.
Soutien à l'assistance communautaire	Analyse de programmation et identification de projets	Aménagement de l'aide par pays prioritaires comprenant analyse sectorielle, rapport sur l'avancement de la contribution au cycle de programmation de projets, examens du développement des ressources humaines et analyses stratégiques
Diffusion et mise en réseau	Établissement et gestion des réseaux des pays partenaires et des réseaux (sous-) régionaux des parties prenantes pour diffuser les approches stratégiques de l'UE dans un sous-secteur	Établissement et gestion des réseaux des pays partenaires et des réseaux (sous-) régionaux des parties prenantes pour diffuser les approches stratégiques de l'UE dans le secteur de l'enseignement et les liens avec le marché du travail
Évaluation de l'efficacité de l'aide à la formation	Examen périodique de l'assistance à l'enseignement et à la formation professionnels dans un pays partenaire sur demande de la Commission	Examen périodique de l'assistance au secteur éducatif dans un pays partenaire sur demande de la Commission et évaluation par l'ETF de ses contributions aux pays partenaires
Renforcement des capacités de l'ETF	Activités de développement du personnel pour maintenir les compétences du personnel de l'ETF	Activités de développement du personnel, gestion du savoir et activités de recrutement pour maintenir la compétence de l'ETF et augmenter sa capacité
Recherche d'action de l'ETF	Projets de recherche d'actions pilotes pour tester les modèles de réforme basés sur les approches stratégiques de l'UE dans les pays partenaires	Projets d'apprentissage et de recherche d'actions pilotes pour tester les modèles de réforme basés sur les approches de l'UE dans les pays partenaires et prestation de services de conseil fondés sur des preuves aux services de la Commission



En 2010, les résultats de l'ETF seront répartis comme suit<sup>9</sup>:

Résultats	Type de résultat	Nbre de résultats 2010
Soutien aux activités de l'instrument d'aide de préadhésion		
	Examen de la politique de développement des ressources humaines	4
	Actions de renforcement des capacités	33
	Soutien au cycle de programmation	8
	Diffusion et mise en réseau	8
	Analyse de l'efficacité	1
Total des résultats pour la région IPA		54
Soutien aux activités de l'instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP)		
	Examen de la politique de développement des ressources humaines	4
	Actions de renforcement des capacités	41
	Soutien au cycle de programmation	10
	Diffusion et mise en réseau	8
	Analyse de l'efficacité	1
Total des résultats pour la région IEPV		64
Soutien de l'instrument de coopération au développement (IDC) – Asie centrale		
	Examen de la politique de développement des ressources humaines	2
	Actions de renforcement des capacités	19
	Soutien au cycle de programmation	5
	Diffusion et mise en réseau	4
	Analyse de l'efficacité	0
Total des résultats pour la région IDC		30
Soutien à l'innovation et à l'apprentissage	Renforcement des capacités pour l'analyse stratégique et le soutien sectoriel	1
	Projets de recherche d'action	6
	Échange d'informations entre les organismes concernés	3
Total pour l'innovation et l'apprentissage		10

<sup>9</sup> Résultats attendus pour l'ETF dans le cadre de son règlement refondu. Bruxelles 25.7.2007 COM 443 final: annexe 1

## **2.4 Conséquences des points 1, 2 et 3 sur les effectifs de l'Agence au cours des 3 prochaines années**

### **2.4.1 Correspondant à l'avant-projet de budget transmis à l'autorité budgétaire pour la première année suivante (N)**

L'ETF a besoin d'adapter ses effectifs avec des spécialistes en développement du capital humain dans de nouveaux domaines, conformément aux dispositions du règlement refondu devant entrer en vigueur en 2009.

- L'ETF envisage de déployer en 2009 jusqu'à 93 agents temporaires à long terme et jusqu'à 3 agents temporaires à court terme, le nombre final (maximum 96) dépendra des contraintes budgétaires 2009.
- En 2008, on a enregistré les départs suivants: 3 spécialistes en DCH (AD7), 1 expert confirmé en DCH (AD9), 1 chef d'unité (AD9). En 2009, en conséquence des procédures de sélection lancées au cours des années précédentes, et des procédures à venir, il est prévu de recruter jusqu'à 5 nouveaux agents temporaires (1 spécialiste en DCH qui commence début 2009, et jusqu'à 4 autres)
- Les membres du personnel qui partiront à la retraite seront remplacés conformément au statut des fonctionnaires et aux dispositions d'exécution connexes, de même qu'à la politique exprimée dans le présent document. Le tableau des effectifs programmé a été adapté afin de tenir compte de ces facteurs ainsi que des reclassements possibles.
- En 2009, le tableau des effectifs pour les postes AD a été renforcé en réduisant le nombre équivalent de postes AST.

### **2.4.2 Indicative pour les deux années consécutives (N+1 et N+2)**

- L'ETF prévoit d'avoir, en 2010 et 2011, 92 postes d'agents temporaires à long terme et jusqu'à 4 postes d'agents temporaires à court terme. Il est prévu que le nombre d'agents temporaires à court terme augmente légèrement pour renforcer l'expertise en développement du capital humain.
- En 2010 et 2011, un renforcement continu de l'équipe d'experts sera la priorité, ainsi que la fourniture d'une aide organisationnelle adéquate afin que les spécialistes en DCH puissent se concentrer sur l'activité principale et que l'ETF continue à optimiser son efficacité globale.
- En 2010 et 2011, les membres du personnel qui partiront à la retraite seront remplacés conformément au statut des fonctionnaires et aux dispositions d'exécution connexes, de même qu'à la politique exprimée dans le présent document. Le tableau des effectifs programmé a été adapté afin de tenir compte de ces facteurs ainsi que des reclassements possibles.
- Il est prévu que le nombre de postes AT pour 2010 et 2011 reste au niveau de 2009 afin que l'ETF puisse remplir sa mission élargie, intégrer le règlement refondu et respecter le cadre réglementaire dans lequel elle évolue.

Les besoins prévus pour l'ETF dans ses activités en tant que centre d'expertise, comme exposé au point 3 ci-dessous, nécessiteront, au cours de la période 2009-2012, une adaptation des ressources humaines de l'ETF comme suit:

Augmentation de la fonction d'expertise en concentrant les recrutements sur les spécialistes/spécialistes confirmés en DCH

Aider les spécialistes/spécialistes confirmés en DCH avec du personnel administratif

<b>Renforcement sur 2009-2012 pour s'adapter au règlement refondu</b>	
Agents temporaires AD	Pour couvrir les besoins en expertise liés au mandat de centre d'expertise. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jusqu'à 10 spécialistes/spécialistes confirmés en DCH</li> </ul>
Agents temporaires AST	
Agents contractuels Groupe de fonctions II/III/IV	Pour aider les spécialistes/spécialistes confirmés en DCH et garantir le respect des bonnes normes administratives <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jusqu'à 5 assistants/professionnels</li> </ul>
Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 spécialistes/spécialistes confirmés</li> <li>▪ 5 assistants/professionnels (AC).</li> </ul>

Les recrutements planifiés pour 2009-2010 pour faire face à la rotation régulière des postes et accroître les capacités de l'ETF du fait de son règlement refondu, un taux de promotion moyen prévu de 10 % du personnel et l'augmentation automatique des échelons, ainsi que la hausse possible du facteur de pondération et l'adaptation habituelle des salaires entraînent une augmentation budgétaire du titre 1 pour 2010 au même niveau qu'en 2007 (sans réserve) plus l'augmentation naturelle. Le budget 2008 était exceptionnellement faible (moins 6 % entre 2007 et 2008) et, par conséquent, l'augmentation de 2008 à 2009 est de 6 %. Une fois le budget restauré à son niveau de 2007, le budget du titre 1 de l'ETF reviendra à un taux d'inflation plus stable de 2 %.

Budget prévu de la dotation pour le titre 1 au cours des années à venir et comparaison avec 2007:

<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
13 819 000	13 050 900	13 819 000	14 095 380	14 377 288

Évolution:

De 2007 à 2008	- 768 100	-6% diminution
De 2008 à 2009	769 100	6% augmentation
De 2009 à 2010	276 400	2% augmentation
De 2010 à 2011	281 928	2% augmentation

### **3. ADAPTATION DU TABLEAU DES EFFECTIFS COMPTE TENU DE LA POLITIQUE DU PERSONNEL DEFINIE AU POINT 1 ET DE L'EVOLUTION PREVUE POUR LES 3 PROCHAINES ANNEES AU POINT 2**

Compte tenu de la politique du personnel telle que définie au point 1 et de l'évolution au cours des 3 prochaines années telle que prévue au point 2:

- le tableau des effectifs N sera réalisé tel que présenté dans l'avant-projet de budget;
- les tableaux des effectifs N+1 et N+2 comporteront des nombres de postes et de grades indicatifs et seront soumis chaque année à des adaptations potentielles en fonction de l'évolution et de la situation de l'Agence.

### **4. ÉDUCATION**

Turin offre un vaste éventail de possibilités d'études à différents niveaux. Cela s'explique notamment par la présence dans la ville des activités du Bureau international du travail (BIT), antérieures à la création de l'ETF, ainsi que par certaines mesures spécifiques prises par les autorités italiennes. Cette offre diversifiée ciblant une communauté plus large que celle des effectifs de l'ETF s'est avérée ne pas avoir besoin d'arrangements spécifiques éventuellement assortis de contribution financière directe pour être mise en place.

Il n'en reste pas moins que les possibilités de formation qui existent à Turin ne répondent pas suffisamment aux besoins de toutes les nationalités, ce qui peut constituer un obstacle pour le personnel en milieu de carrière.

Parmi les écoles dignes d'intérêt, citons les trois suivantes:

Altieri Spinelli: école publique internationale couvrant les CITE 0 à 3. L'enseignement des langues est prodigué, dans les différentes années, par des enseignants d'État italiens ainsi que par des conseillers anglophones, francophones et germanophones.

École internationale de Turin: lycée privé proposant un programme de formation générale complet en anglais couvrant les CITE 1 à 3. Le programme de cours de l'école est un programme international, qui débouche sur l'obtention du diplôme préparatoire américain et du diplôme de baccalauréat international.

Lycée français Jean Giono: école française, couvrant les CITE 0 à 3 et proposant des programmes en français, en italien et en anglais (graduellement depuis 2009).

## **5. SITUATION ACTUELLE DES DISPOSITIONS D'EXECUTION ADOPTEES PAR L'AGENCE CONFORMEMENT A SA POLITIQUE DU PERSONNEL**

Sur la base de la décision du conseil de direction de l'ETF, l'ETF applique, par analogie, l'ensemble des dispositions d'exécution de la Commission européenne jusqu'à ce que l'ensemble des dispositions spécifiques ait été adopté par l'ETF.

Jusqu'à aujourd'hui, 24 dispositions d'exécution ont été approuvées par le conseil de direction de l'ETF et 3 à 7 seront soumises à son approbation en 2009, à savoir:

N°	Description
1	Prise en compte, pour le calcul des droits à pension, des périodes de service accomplies précédemment à la remise en activité
2	Transfert des droits à la pension
3	Transfert de droits à la pension – mesures transitoires
4	Acquisition de droits à la pension supplémentaires
5	Octroi de l'allocation de foyer par décision spéciale
6	Personne assimilée à l'enfant à charge
7	Fixation du lieu d'origine
8	Allocations familiales à verser à la personne, autre que le fonctionnaire, ayant à sa charge un ou plusieurs enfants du fonctionnaire
9	Octroi de l'allocation scolaire
10	Frais de voyage du lieu de travail au lieu d'origine
11	Congé parental
12	Congé familial
13	Mesures transitoires nécessitées par la révision du statut des fonctionnaires des Communautés européennes et du régime applicable aux autres agents de ces Communautés
14	Aménagements pour les personnes handicapées
15	Création des dispositions d'application en matière d'absence pour maladie ou accident
16	Congé de convenance personnelle des fonctionnaires et congé sans rémunération des agents temporaires et agents contractuels des Communautés européennes
17	Activités extérieures et mandats
18	Dispositions régissant le recrutement et l'emploi d'agents contractuels
19	Temps partiel
20	Recrutement d'agents temporaires
21	Classification des agents temporaires
22	Remboursement des frais médicaux
23	Statuts du comité du personnel
24	Évaluation du rendement du Directeur

Les dispositions d'exécution relatives aux postes d'encadrement temporaires et d'encadrement intermédiaire ont été envoyées à la DG Admin en vue de son approbation.

*Prévu pour 2009:*

*Politique anti-harcèlement*

*Évaluation du rendement*

*Promotion/Reclassement*

*Questions d'ordre disciplinaires*

*Missions*

*Congés spéciaux*

## **Annexes**

**I – Politique en matière de personnel = type et niveau d'emploi correspondant aux tâches et aux fonctions**

**I bis – Cadre de description des postes**

**II – Adaptations apportées au tableau des effectifs au cours de la première année (N) et adaptations indicatives au cours des années suivantes (N+1 et N+2)**

**III – Dispositions générales d'exécution de l'ETF relatives aux procédures régissant le recrutement et l'emploi d'agents contractuels**

**IV – Dispositions générales d'exécution de l'ETF relatives aux procédures régissant le recrutement et l'emploi d'agents temporaires**

**V – Politique d'égalité des chances de l'ETF**

**VI – Politique de mobilité interne de l'ETF**

**VII – Stratégie de RH de l'ETF**

## ANNEXE I - Type et niveau d'emploi correspondant aux tâches et aux fonctions

Activités et tâches de l'agence		Fonction dans le cadre réglementaire de description des postes de l'ETF	Type et durée du contrat	Groupe de fonctions et grade d'embauche en cas de vacance du poste	Nombre d'employés
Direction (2,5)		Cadre supérieur	AT court terme (5+5)	AD 14	1
		Professionnel	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	1
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GF II	0,5
Adminis- tration (41,5)	Administration (6)	Cadre supérieur	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9-12	1
		Professionnel	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	3
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GF II	2
	Qualité, planification, assistance administrative (7)	Coordinateur	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 5-7	1
		Professionnel	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	1
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GFII	5
	Ressources humaines (8)	Cadre moyen	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9	1
		Professionnel	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	2
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GF II	5
	Finances et passation des marchés (10,5)	Cadre moyen	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9	1
		Professional	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	3
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GFII	6,5
	Gestion des infrastructures et des technologies (10)	Cadre moyen	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9	1
		Coordinateur	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 5-7	1
		Professionnel	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	3
		Assistance administrative/technique	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GF II	5
	Opérations (67)		Cadre supérieur	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9-12
Cadre moyen			AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9	3
Expert/Expert confirmé			AT long terme (3+3 + indéterminée)/END/AT court terme (5+5)	AD 7/AD 9/END	44
Professionnel			AT/AC long terme (3+3 + indéterminée) + AC court terme (3)	AST 4/GF III/GF IV	12 (+1 provenant des recettes affectées jusqu'en octobre 2009)
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée) + AC court terme (3)	GF II	7 (+1 provenant des recettes affectées jusqu'en octobre 2009)
Communication ETF (10)		Cadre supérieur	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9-12	1
		Coordinateur	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AD 5-7	1
		Professionnel	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	4
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GF II	4
Planification, contrôle et évaluation (8)		Cadre supérieur	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 9-12	1
		Expert	AT long terme (3+3 + indéterminée)	AD 7 / AD 9	1
		Professionnel	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	AST 4/GF III/GF IV	3
		Assistance administrative	AT/AC long terme (3+3 + indéterminée)	GF II	3

**ANNEXE I bis (Disponible seulement en Anglais)**



## director's decision

DEPT Directorate

DATE 17 July 2007

REF ETF/007/DEC/015

SUBJECT Adoption of ETF Job Descriptions and Competence 1.1 frameworks

THE DIRECTOR,

- CONSIDERING the Internal Control Standard n°3 "Staff Competence" approved by the ETF Governing Board in June 2004 stating that *"ETF shall ensure on a permanent basis the adequacy between staff competence and their tasks by means of defining the knowledge and skills required by each job"*
- CONSIDERING the recommendations of the Commission's Internal Audit Service of May 2005 (the IAS report pointed out as an *"important recommendation"* that ETF must *"ensure that the personnel's expertise and skills are developed and maintained in accordance with the current and future business operational requirements"*)
- CONSIDERING the ETF needs to establish a Job Descriptions framework allowing the ETF to:
  1. Operate an adequate, consistent and coherent approach to Job Descriptions throughout the organisation
  2. Document each Job Description under a common format adapted to ETF needs
- HAVING CONSULTED the ETF Management Team on both Job Description and Competence frameworks
- HAVING CONSULTED the ETF Staff Committee on both Job Description and Competence frameworks

HAS ADOPTED the ETF Job Description framework and the Competence framework in its version 1.1.



Muriel Dunbar  
Director

## **ETF JOB DESCRIPTION FRAMEWORK**

### **1. Background**

The ETF Job Description Framework gives a structure to a consistent set of job descriptions that are tailored to the ETF's regulatory environment and its identity as a centre of expertise. It acts as a bridge between the ETF's mission statement and the related processes and projects the agency implements.

A job description describes the purpose, the expected responsibilities and associated activities of a particular job, while specifying the competences required to perform the tasks. As such, job descriptions can improve the ETF's ability to develop its management of people and its overall operational efficiency and effectiveness.

Individual job descriptions provide a comprehensive overview of what is needed at the ETF and of the elements that support consistency and coherence throughout the organisation.

Finally, job descriptions are the starting point for setting personal and development objectives, as well as for preparing vacancy notices and internal mobility calls for expression of interest.

## 2. Overall approach

The Framework has four levels:

### Level 1: ETF mission

The ETF mission statement is the basis of all the projects and processes that the ETF deals with.

### Level 2: ETF Job families

From the mission and its relative processes and projects, three job families have been derived from and identified:

- The **service family** that supports efficient and effective operations.
- The **management family** that controls the efficient use of resources (human and financial), monitors the efficiency and effectiveness of processes, and mitigates risks.
- The **core business expertise family** that creates, builds-up, promotes and share knowledge and expertise in the ETF's institutional expertise fields.

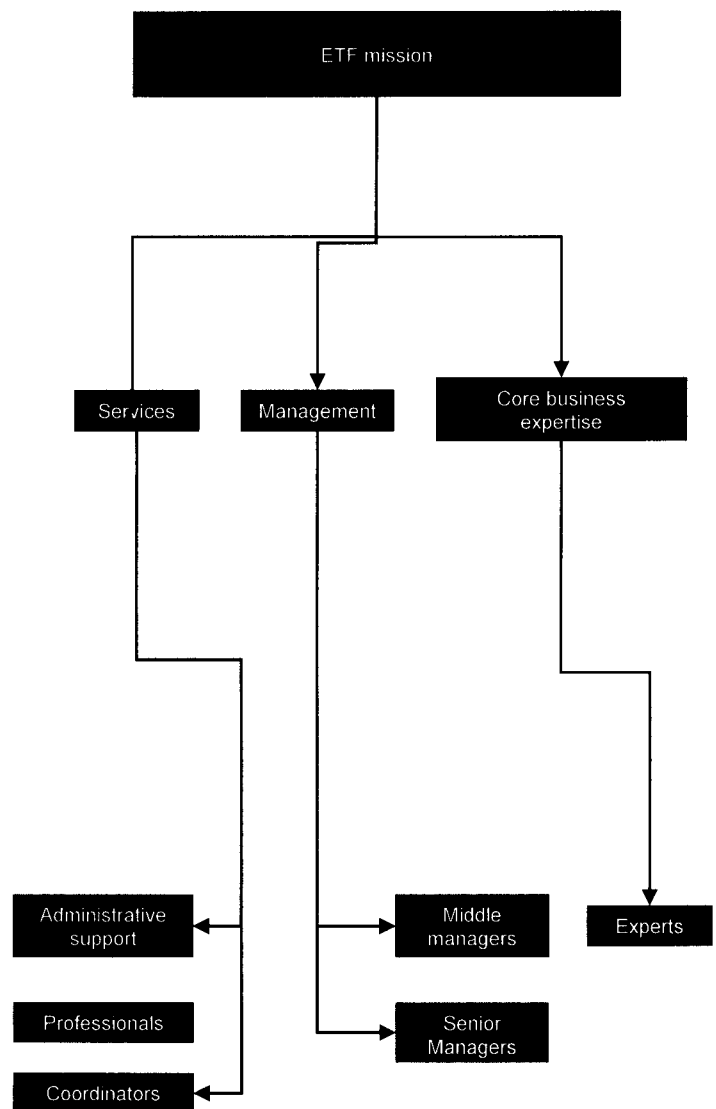
### Level 3: ETF functions

Each family covers a range of functions that serves specific operational needs and that characterise the type of job, define the generic responsibilities and tasks of the specific job

Each of these six functions has therefore its own challenges, responsibilities and typical range of targeted competences<sup>1</sup>. These dimensions are captured in the "function descriptions" prepared and updated by the HR unit (see annex 1) and are to be used by managers as guidance for the elaboration of individual job descriptions (see level 4).

#### ▪ Service functions

- **Administrative support** functions are occupied by people who facilitate the efficient and effective functioning of ETF activities by carrying out a large number and variety of administrative and organisational tasks.



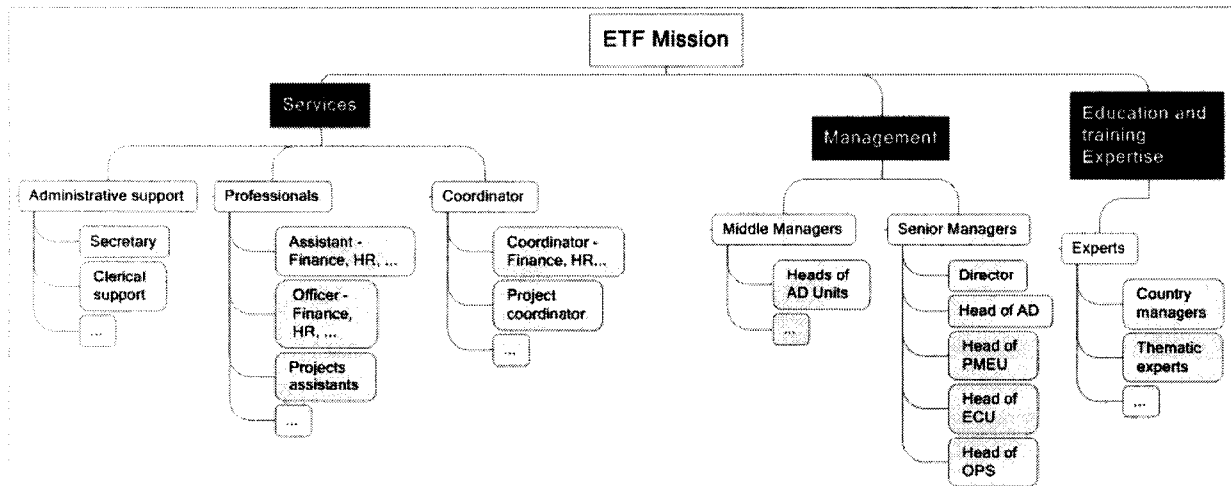
<sup>1</sup> On the basis of the current ETF competence map (see annex 2)

- **Professional** functions are occupied by people who act autonomously in implementing the processes they are involved in and add value by their specific technical competences.
- **Coordinator** functions are occupied by people who manage projects or processes of a similar nature and contribute to staff management by giving input for objective setting and appraisal to managers.
- **Management functions**
  - **Middle manager** functions are occupied by people who control multiple processes and manage the associated risks as well as related resources. They are the main people managers and can have sub-delegated financial authorisation for specific activities.
  - **Senior manager** functions are occupied by people who supervise sets of projects, processes and middle managers. They define strategy, anticipate and mitigate the associated risks. They communicate at strategic level with stakeholders and politically sensitive counterparts. They are people managers and have financial authorisation responsibilities and assume the associated risks.
- **Core business expertise functions**

These functions relate directly to the ETF's mission as a centre of expertise on human resources development and cover all related expert jobs.

- **Expert** function are occupied by people who contribute to the continuing development and recognition of the ETF as a centre of expertise by developing, applying, promoting and sharing technical knowledge and competence recognised by peer organisations.

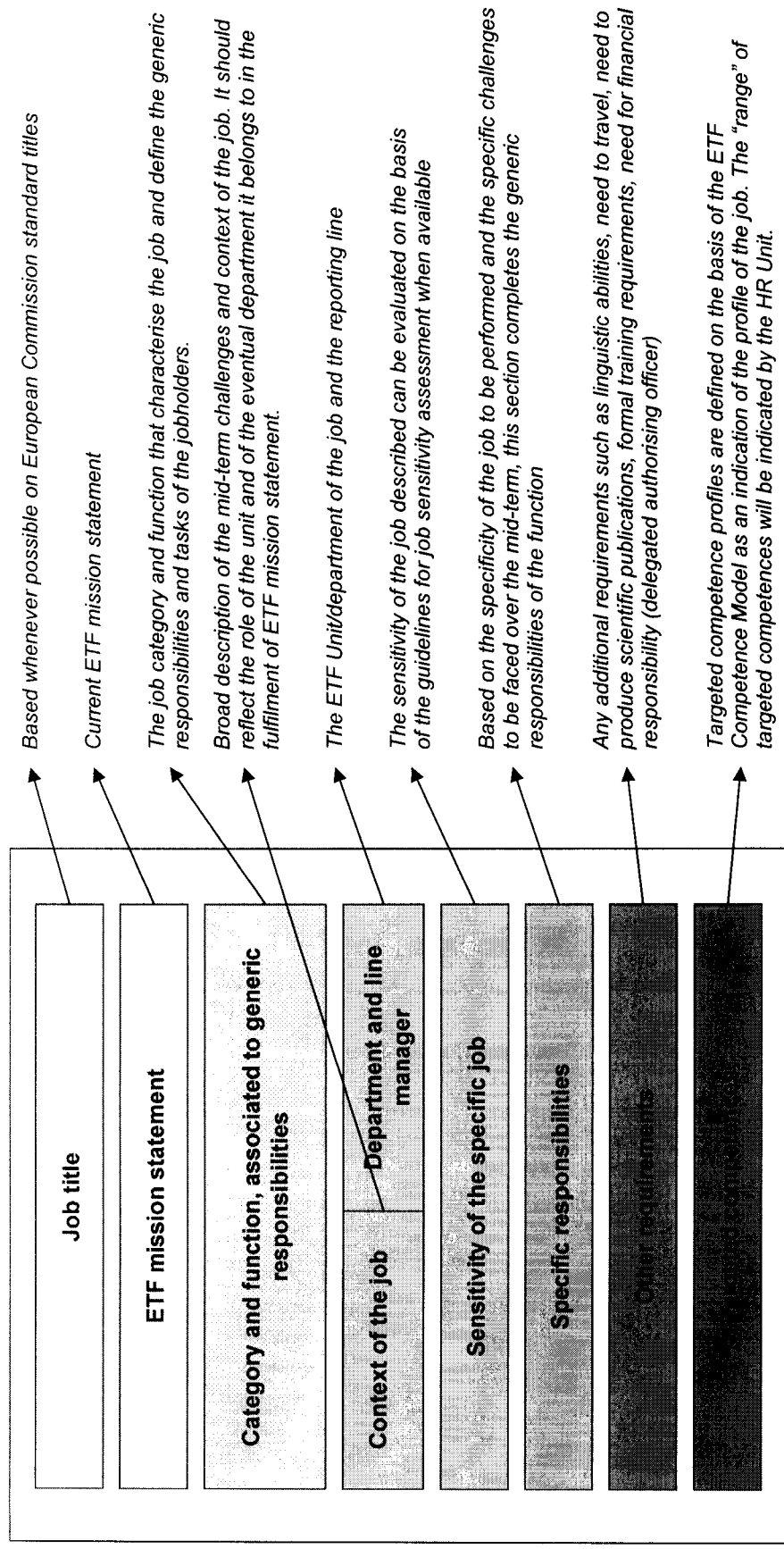
As a summary, ETF job description framework can be pictured as follow:



#### Level 4: Description of individual jobs

Within each function, a number of specific jobs is derived. A job can correspond to one position (i.e. one job of Director, one full time position of Director), less than one (such as one job of “data protection officer”, but not a full time position) or more than one position (such as one job of project assistant and several full time positions) in different units and departments of the organisation.

ETF job descriptions are composed of a generic part that will principally be the same for all jobs belonging to the same function, and a specific part:



Individual job descriptions describe the tasks and level of competences targeted to be performed by people assigned to each job. They are not an exhaustive list of all responsibilities, duties, and skills required. Staff members may be required to perform duties outside their above mentioned generic and specific responsibilities as the need arises.

The objective setting process complements the job descriptions by defining key work-related objectives and major performance indicators, as well as personal development objectives in the short-term.

### 3. Elaboration and update of job descriptions

Job descriptions are prepared by managers with the support of the HR Unit. Managers analyse the jobs within their team/unit/department to enable the preparation of the related job descriptions. The draft job descriptions are then reviewed by the HR Unit for consistency and Director ultimate validation

Job descriptions are a key element of the core HR processes at the ETF, including recruitment, internal mobility and personal development. In their capacity as people managers, managers have a duty to ensure that job descriptions under their responsibility are applied effectively and updated as and when necessary. A job description update will be triggered by changes in the organisation or as part of the recurrent review linked to the elaboration of the yearly work programme. The HR Unit will monitor the update process and support managers in this exercise.

### 4. Annexes:

Annex 1: Function descriptions

Annex 2: ETF competence framework – version 1.1

# ANNEX 1 : Function descriptions

## Job Family: Service

### Administrative Support

Version 1.1

**Generic mission:** to facilitate the efficient and effective functioning of ETF activities by carrying out a large number and variety of administrative and organisational tasks.

**Generic challenges:** administrative support staff will be reliable and have a high sense of responsibility. For senior positions autonomy and initiative is also expected.

#### Generic responsibilities normally associated to the function:

- Provide administrative/technical support to execute the related activities.
- Establish and maintain working relations at a team and individual level in a multicultural context.
- Manage documents (receive, register, distribute, file)
- Draft correspondence and other documents
- Maintain databases
- Organise and present information, answer requests
- Respond to customer/stakeholder needs with solutions

#### Typical range of related targeted competences

Core competences	Level
Team work	1-2
Coaching	0-1
Effective communication	1-2
Analysis, synthesis and problem solving	1-2
Service orientation	1-2

Technical competences	Level
Financial, procurement and legal	1-2
Organisational support	1-3
Specific to field of activity	1-2

## Job Family: Service

### Professional

Version 1.1

**Generic mission:** to act autonomously in implementing the processes and to add value to often technical processes.

**Generic challenges:** professionals hold the technical skills required to perform the tasks and will understand the related process as a whole in order to optimise operational efficiency.

#### Generic responsibilities normally associated to the function:

- Actively participate in the development of new and/or take the initiative to update and improve existing processes
- Perform complex administrative/technical\* tasks to carry out the related processes.
- Be a specialist on the related processes and build up knowledge accordingly.
- Establish and maintain working relations at a team and individual level in a multicultural context.
- Organise and present information to a variety of audiences including drafting and reviewing correspondence and documents, providing feedback to the coordinator/line manager in the form of analytical reports and reviews.
- Provide guidance and direction to more junior colleague(s) to support their development.
- Respond to customer/stakeholder needs with solutions that add value.
- Assist and advise in risk assessment on financial and procurement regulatory frameworks and the underlying legal environment.

#### Typical range of related targeted competences

Core competences	Level
Team work	1-2
Coaching	0-1
Effective communication	1-2
Analysis, synthesis and problem solving	2-3
Service orientation	1-2

Technical competences	Level
Financial, procurement and legal	2-3
Organisational support	1-2
Specific to field of activity	2-3

---

\* Select as appropriate



## Job Family: Service

### Coordinator

Version 1.1

**Generic mission:** To focus on the management of projects or processes\* of a similar nature and contribute to staff management by giving input for objective setting and appraisal to managers..

**Generic challenges:** Coordinators aim at achieving project/process efficiency while ensuring the development of staff members through empowerment and coaching.

#### Generic responsibilities normally associated to the function:

- Coordinate the planning, implementation and follow-up of a set of similar projects/processes.
- Coordinate the operation/optimisation of related projects/processes.
- Be a specialist for the above mentioned related projects/processes.
- Establish and maintain working relations at a team and individual level in a multicultural context.
- Organise and present information to a variety of audiences including regular activity reports to managers.
- Coach staff members allocated to the related processes/projects by providing guidance, feedback, and direction to support their successful development, performance and achievement of objectives.
- Respond to customer/stakeholder needs with solutions that add value.
- Advise and assist in risk assessment on financial and procurement regulatory frameworks and the underlying legal environment.

#### Typical range of related targeted competences

Core competences	Level
Team work	2-3
Coaching	2-3
Effective communication	2-3
Analysis, synthesis and problem solving	2-3
Service orientation	1-2

Technical competences	Level
Project/process management skills	2-3
Financial, procurement and legal	1-2
Human resources management skills	1-2
Specific to field of activity	3-4

---

\* Select as appropriate.

## Job Family: Management

### Middle managers

Version 1.1

**Generic mission:** *to control multiple processes and manage the associated risks as well as related resources. To be the main people managers and to communicate on their activities with mostly technical interlocutors. To Have financial authorisation sub-delegated responsibilities (where applicable).*

**Generic challenges:** *Middle managers drive ETF activities. This highly diversified function requires efficient monitoring, problem solving, delegation, planning, organisation and leadership skills*

#### **Generic responsibilities normally associated to the function:**

- Act as a people manager for staff by:
  - setting business and developmental objectives at individual level
  - organising the allocation of work
  - assessing performance throughout the year
  - identifying and initiating corrective actions for inappropriate behaviour and performance
  - providing regular guidance, feedback, and direction in order to support their successful development, performance, and achievement of objectives
- Establish and maintain working relations at a team and individual level in a multicultural context
- Supervise the implementation and monitoring of relevant processes by:
  - aligning them with ETF operational needs
  - ensuring they are effective and efficiently planned and regularly adapted
- Develop and maintain contact with key technical stakeholders for relevant processes
- Ensure the continuity of operations in their team and actively facilitate continuity of operations in other parts of the organisation
- Monitor the use of financial resources allocated by senior managers to the related processes, within the framework of the EC Financial Regulations, and apply risk management principles
- Monitor the respect of ETF policies

## Typical range of related targeted competences

Core competences	Level
Team work	3-4
Coaching	3-4
Effective communication	2-3
Analysis, synthesis and problem solving	2-3
Service orientation	2-3

Technical competences	Level
Project/process management skills	2-3
Financial, procurement and legal	2-3
Human resources management	2-3
Specific to field of activity	2-3

## Job Family: Management

### Senior managers

Version 1.1

**Generic mission:** *to supervise sets of projects, processes and middle managers. To define strategy, anticipate and mitigate the associated risks. To communicate at strategic level with stakeholders and politically sensitive counterparts. To be people managers. To have financial authorisation responsibilities and assume the associated risks.*

**Generic challenges:** *Senior managers lead the ETF towards its strategic objectives. They set directions according to their common vision of ETF priorities. They inspire and empower staff members, optimise organisational capabilities and take decisions.*

#### **Generic responsibilities normally associated to the function:**

- Define the ETF strategy, ensure its effective implementation through ETF internal and external activities, anticipate and mitigate associated risks
- Assume ultimate responsibility for ETF specific or global activities and internal projects
- Ensure leadership by influencing the behaviour of ETF staff towards collective goals by ensuring the vision is well communicated and building trust across the organisation
- Represent the agency globally in external events, and maintain and develop networks of affluent/political contacts
- Establish and maintain working relations at team and individual level in a multicultural context
- Set objectives for ETF departments
- Supervise middle managers and act as people manager for staff by:
  - setting business and development objectives at individual level,
  - organising the allocation of work among staff,
  - assessing performance throughout the year,
  - identifying and initiating corrective actions for inappropriate behaviour and performance
  - providing regular guidance, feedback, and direction in order to support successful development, performance, and achievement of objectives
- Act as authorising officer (under the delegation of the Director) and monitor the use of financial resources
- Ensure continuity of operations in teams and actively facilitate the continuity of operations in other parts of the organisation

## Typical range of related targeted competences

Core competences	Level
Team work	3-4
Coaching	3-4
Effective communication	3-4
Analysis, synthesis and problem solving	3-4
Service orientation	2-3

Technical competences	Level
Project/process management skills	2-3
Financial, procurement and legal	2-3
Human resources management	2-3
Specific to field of activity	1-2

## Job Family: Core business expertise

### Experts

Version 1.1

**Generic mission:** *To contribute to the continuing development and recognition of the ETF as a centre of expertise by developing, applying, promoting and sharing technical knowledge and competence recognised by peer organisations.*

**Generic challenges:** *This function is about technical knowledge and legitimacy. Experts are the natural ambassadors of ETF's in their specialist field and therefore the recognition of peers directly serves the ETF's development needs.*

#### Generic responsibilities normally associated to the function:

- Develop, maintain and share knowledge and understanding on human resources development (HRD) within and outside ETF and translate it into relevant expertise advice to assist systemic reform in partner countries
- Develop and provide advice and guidance to EC services and education and training stakeholders in the partner countries to support and develop suitable reform policies and approaches
- Establish and maintain working relations at a team and individual levels in a multicultural context.
- Analyse and benchmark reform processes and policies in partner countries
- Advocate European principles and policies, translated into the realities of partner countries, by developing and designing EC interventions to support systemic change
- Nurture existing networks in related fields of expertise and promote ETF activities within these networks, while keeping abreast of the latest developments in relevant areas of expertise
- Report to middle management on activities performed (through analysis, reviews, surveys and other ad hoc documentation)
- Coach more junior experts

#### Typical range of related targeted competences

Core competences	Level
Team work	2-3
Coaching	0-3
Effective communication	2-3
Analysis, synthesis and problem solving	2-3
Service orientation	1-2

Technical competences	Level
Financial, procurement and legal	1-2
Specific to field of activity	2-4

## ANNEX 2 : ETF competence framework – version 1.1

### ETF Competence framework – version 1.1

In order to provide a common benchmark for all in ETF, the ETF has defined a competence framework made of a series of competences related to its identity as centre of expertise and its ambition of excellence, and, for each competence, proficiency levels representing the level of ability in the particular competence.

This competence framework includes 10 competences, five core (or behavioural) and five technical. This framework is dynamic and will evolve over time to cover the evolution of the needs of the ETF as required by its evolving environment and mission.

In addition, in terms of language skills, the ETF adheres to the Council of Europe's reference document for the European Language Portfolio known as "Common European Framework of Reference - CEFR" (source: <http://www.coe.int/T/DG4/Portfolio/>).

### The core competences in brief

These five core competences (see page 3) are:

1. Teamworking skills
2. Coaching skills
3. Effective communication skills
4. Analysis, synthesis and problem solving skills
5. Service orientation skills

The level of proficiency of each competence is assessed on a scale from 1 to 4 reflecting the degrees of creativity and complexity. As a rule of thumb, the proficiency levels can be roughly summarised as follows:

Proficiency level 1 represents	the ability, for the given core competence, to accept challenges and to constructively learn from them.
Proficiency level 2 represents	the ability, for the given core competence, to welcome challenges and opportunities in order to build on experience.
Proficiency level 3 represents	the ability, for the given core competence, to develop innovative practices in response to new and complex challenges.
Proficiency level 4 represents	the ability, for the given core competence, to develop practices that are recognised as leading examples within ETF.

The precise definition of the level on these dimensions is given on page 3 and 4.

### The technical competences in brief

These five technical competences (see from page 4 onwards) are:

1. Skills in policy advice and analysis of human resource development issues
2. Skills in policy advice and analysis on EU policies, instruments and tools
3. Relationship management skills
4. Project management skills / process management skills
5. Corporate administration skills

The level of proficiency of each competence is assessed on a scale from 1 to 4 reflecting the ability to assume levels of autonomy, complexity, and knowledge recognition. As a rule of thumb, the proficiency levels can be roughly summarised as follows:

Proficiency level 1 represents	the ability, for the given technical competence, to execute tasks and learn from them. The jobholder requires supervision and guidance to handle new situations.
Proficiency level 2 represents	the ability, for the given technical competence, to be almost autonomous in completing a process under his/her responsibility and to share knowledge with and learn from colleagues facing similar challenges. The jobholder seeks guidance to face innovative situations
Proficiency level 3 represents	the ability, for the given technical competence, autonomously organise multiple processes to achieve a set objective and to report on risks and difficulties. The jobholder is a reference point for colleagues seeking mentoring on the subject
Proficiency level 4 represents	the ability, for the given technical competence, to autonomously define and implement a strategy to achieve the institutional goals under his/her responsibility, identifying and reporting associated risks. The jobholder is approached by peer organisations for advice on how to face innovative tasks in a shared area of interest.

A precise definition of the level on these dimensions is given on page 6 and 7.



## Detailed ETF competence map

The ETF has defined the following competences (split into core and technical competences) related to its identity as centre of expertise and its ambition of excellence:

### 1. Core competences

#### 1.1 Definition

Core competences identified as the ones the ETF needs to achieve its mission are:

##### 1. Teamworking skills

The ability to establish and maintain excellent working relations at all levels in a multicultural context both at team and individual levels, and the ability to share, within a group of interacting individuals, a common goal and the responsibility for achieving it

##### 2. Coaching skills

The ability to provide guidance, feedback, and direction to another person to support his/her successful development, performance, and achievement of objectives

##### 3. Effective communication skills

The ability to organise and present information, views and concepts in a concise, understandable and interesting way for a variety of multi-cultural audiences within the organisation and/or externally, and to respond to information, questions and requests from others

##### 4. Analysis, synthesis and problem solving skills

The ability to grasp and analyse complex and wide-ranging questions, issues or information and/or the ability to tackle issues and problems in a logical, step-by-step way and to design and implement suitable solutions

##### 5. Service orientation skills

The ability to discover underlying customers/stakeholders' needs and/or to deliver solutions that meet needs, give added value and exceed expectations

#### 1.2 Levels of proficiency

The ETF has defined four levels of proficiency (defined by two dimensions: creativity and complexity) for each of the skills described above, as follows:

##### Level 1

Creativity: S/he is eager and open to new ideas, actions, initiatives, solutions, etc.

Complexity: S/he handles well known situations requiring the application of known solutions/approaches

##### Level 2

Creativity: S/he actively supports new ideas, actions, initiatives, solutions, etc.

Complexity: S/he uses solid experience to handle difficult new situations

### Level 3

Creativity: S/he actively and positively contributes to the development and/or implementation of new ideas, actions, initiatives, solutions, etc.

Complexity: S/he handles situations characterised by **at least 2** of the following components:

- Large size (involving more than 20 people and/or multiple stakeholder groups resistant to the approaches proposed)
- Large scope (politically sensitive, strategic options to be considered or a budget that goes beyond €1 million)
- Long term (period of at least 2 years)
- Exploring new areas for ETF

### Level 4

Creativity: S/he is considered within ETF as a leading example

Complexity: S/he handles situations characterised by at least 3 of the following components:

- Large size (involving more than 20 people and/or multiple stakeholder groups resistant to the approaches proposed)
- Large scope (politically sensitive, strategic options to be considered or a budget that goes beyond €1 million)
- Long term (period of at least 2 years)
- Exploring new areas for ETF

## 2. Technical competences

### 2.1 Definition

Technical competences identified as the ones the ETF needs to achieve its mission are as follows:

#### 1. Skills in policy advice and analysis of human resource development issues

A jobholder with skills in policy advice and analysis is someone who develops, maintains and shares knowledge and understanding on human resources development (HRD) within and outside the ETF and translates it into expertise advice for assisting systemic reform in partner countries mostly in the following areas:

- Labour market and employment
- Education and training
- Statistics and performance indicators
- Population issues
- Governance of education
- Vocational education supported by ICT
- Enterprise development
- Local development

#### 2. Skills in policy advice and analysis on EU policies, instruments, and tools

A jobholder with skills in policy advice and analysis on EU policies, instruments, and tools is someone who develops, maintains and shares knowledge and understanding on human resources development (HRD) within and outside ETF and translates it into relevant expertise advice for assisting systemic reform in partner countries in the following areas:

- EU HRD policies and programmes
- External relations policies and instruments
- EC projects tools and methods

### **3. Relationship management skills**

A jobholder with relationship management skills is someone who develops and maintains operational and strategic relationships in order to identify operational needs and supply the ETF's HRD and country expertise among the following counterparts:

- Commission services
- Partner countries
- EU Institutions
- Member States
- International organisations

### **4. Project management skills - Process management skills**

A jobholder who can manage a set of activities while achieving a set of goals in terms of:

- Project management, which involves defining and achieving targets while optimising the use of resources available (time, budget, and people). This includes resourcing, planning, scheduling and maintaining progress of activities within a given budget to achieve a set objective. As an alternative, project management can be considered as maintaining the risk of failure at a value as low as necessary over the lifetime of the project
- Process management is the application of knowledge, skills, tools, techniques and systems to define, visualise, measure, control, report and improve processes with the goal of meeting customer requirements profitably, and within the "3 Es" framework (economy, efficiency, effectiveness).

### **5 Corporate administration skills**

A jobholder with the skills to perform in one or more of those specific areas:

#### **5.1 Corporate administration: Human resources management skills**

Human resource management at corporate level consists of a framework of activities and practices that support and develop a motivated workforce while at the same time complying with legislation and regulations that govern the employer/employee relationship. HRM function includes a variety of activities, and key among them are planning & policy, staffing, recruiting, training and development, career development, competency management, performance management, compensation and benefits, payroll, work environment, laws and regulations and employees relations and communication. HR managers should guide staff in their competence development through open, challenging and constructive dialogue and help staff to achieve areas for development ("people management").

#### **5.2 Corporate administration: Financial, procurement and legal skills**

Financial, procurement & legal services represent a framework of advisory and support services for the organisation and its different organisational units. These services focus on effective management, in-depth analysis, accurate reporting and advising on the legality and regularity of operations within each of the financial, procurement and legal domains by using of the appropriate technical knowledge, IT tools and according to corporate governance rules.

#### **5.3 Corporate administration: Information and computer technology (ICT) skills**

Overall ICT management at corporate level exploits ICT, including the development and deployment of strategy, policies and processes, in order to enable organisations to meet their expressed needs in the capture, processing, storage and recovery of data and information. As

such, ICT encompasses the full information technology life cycle for hardware, software, telecommunications & networking and user services.

#### **5.4 Corporate administration: Corporate communication skills**

Corporate communication supports, facilitates, and promotes the organisation, its expertise and activities internally to staff and externally to stakeholders and the public. This is done by different means of information and communication, including periodicals and publications, internet and audiovisual products, media, marketing and dialogue-generating communication (events, visits, meetings and exhibitions).

#### **5.5 Corporate administration: Facility management skills**

Facility management (FM) is an integrated approach to operating, maintaining, improving and adapting buildings, infrastructure and services of the ETF in order to create an environment that fully supports the primary objectives of the ETF. It regards both operational and strategic aspects.

#### **5.6 Corporate administration: Organisational support**

Organisational support consists of a framework of activities and practices that provide overall administrative assistance and back-up throughout an organisation either for a single individual or for a group of staff. The function involves a large number and variety of tasks both administrative and organisational: key among them are correspondence management (draft and prepare letters and respond to routine letters and general correspondence), planning and organisation of internal/external meetings, diary management, travel arrangements, filing, telephone handling, document management, general clerical work.

## **2.1 Levels of proficiency**

The ETF has defined four levels of proficiency (defined by three dimensions: autonomy, complexity, knowledge recognition) for each of the skills described above, as follows:

### **Level 1**

Autonomy: His/her line manager defines the actions, work products and processes necessary to accomplish his/her assigned tasks. S/he is provided with direction against a timetable on a regular basis

Complexity: S/he handles well known situations requiring the application of well known solutions/approaches

Knowledge recognition: S/he develops knowledge for areas relevant to him/her. Knows who to contact for adequate information

### **Level 2**

Autonomy: S/he prioritises daily tasks with guidance from her/his line manager, who takes the initiative to ensure issues are resolved and progress is maintained. S/he seeks guidance as appropriate on key issues

Complexity: S/he uses solid experience to handle difficult new situations

Knowledge recognition: S/he leverages knowledge to other ETF staff members and/or stakeholders

### **Level 3**

Autonomy: S/he takes the initiative, develops the work plan, checks progress against objectives, and reports any deviation to his/her line manager

Complexity: S/he handles situations characterised by at least 2 of the following components:

- Large size (involving more than 20 people and/or multiple stakeholder groups resistant to the approaches proposed)
- Large scope (politically sensitive, strategic options to be considered or a budget that goes beyond €1 million)

- Long term (period of at least 2 years)
- Exploring new areas for ETF

Knowledge recognition: S/he is recognised as subject matter expert inside ETF

#### **Level 4**

Autonomy: S/he requires no supervision but keeps leadership informed of key milestones, raising issues of risk to the appropriate level and at the appropriate time

Complexity: S/he handles situations characterised by at least three of the following components:

- Large size (involving more than 20 people and/or multiple stakeholder groups resistant to the approaches proposed)
- Large scope (politically sensitive, strategic options to be considered or a budget that goes beyond €1 million)
- Long term (period of at least 2 years)
- Exploring new areas for ETF

Knowledge recognition: S/he is recognised as subject matter expert outside ETF

**Annexe II – Adaptations apportées au tableau des effectifs au cours de la première année (N) et adaptations indicatives au cours des années suivantes (N+1 et N+2)**

Grade	Année N-1 (2009)							Année N (2010)												
	Personnel				Tableau des effectifs			Évolution du personnel							Évolution de la structure			Tableau des effectifs		
	En poste au 31/12/2009 (estimation)				Autorisés			Promotion / avancement				Rotation			Nouveaux postes			Estimation (budget prévisionnel)		
	Fonction-naires	AT - LT	AT - CT	Total	Perm	Temp	Total	Fonction-naires	AT - LT	AT - CT		Fonction-naires	AT - LT	AT - CT	Perm	Temp - LT	Temp - CT	Perm	Temp	Total
AD16				0			0												0	0
AD15				0			0												0	0
AD14			1	1		1	1												1	1
AD13		1		1		3	3			2									3	3
AD12		8		8		8	8		-2				-1						5	5
AD11		13		13		10	10												13	13
AD10		3		3		5	5			1									4	4
AD9		14	2	16		13	13		-1	2					1				18	18
AD8		6		6		11	11		-2										4	4
AD7		10		10		8	8												10	10
AD6		1		1		0	0												1	1
AD5				0		0	0												0	0
<b>Total AD</b>		<b>56</b>	<b>3</b>	<b>59</b>		<b>59</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
AST11				0			0													0
AST10		2		2		3	3			1									3	3
AST9		4		4		8	8		-1	3									6	6
AST8		4		4		4	4		-3	1									2	2
AST7		7		7		7	7		-1										7	7
AST6		9		9		10	10												10	10
AST5		2		2		4	4												4	4
AST4		5		5		1	1						-1	1					5	5
AST3		1		1			0												0	0
AST2		3		3			0												0	0
AST1				0			0												0	0
<b>Total AST</b>		<b>37</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>37</b>
<b>Total général</b>	<b>0</b>	<b>93</b>	<b>3</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Grade	Année N+1 (2010)			Année N+2 (2011)											
	Tableau des effectifs			Évolution du personnel						Évolution de la structure			Tableau des effectifs		
	Planification provisoire			Promotion / avancement			Rotation			Nouveaux postes			Planification provisoire		
	Perm	Temp	Total	Fonctionnaires	AT - LT	AT - CT	Fonctionnaires	AT - LT	AT - CT	Perm	Temp - LT	Temp - CT	Perm	Temp	Total
AD16		0	0										0	0	0
AD15		0	0										0	0	0
AD14		1	1										0	1	1
AD13		3	3										0	4	4
AD12		5	5										0	5	5
AD11		13	13										0	12	12
AD10		4	4										0	4	4
AD9		18	18					-1					0	19	19
AD8		4	4					1					0	2	2
AD7		10	10										0	12	12
AD6		1	1										0	0	0
AD5		0	0										0	0	0
<b>Total AD</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
AST11		0	0										0	0	0
AST10		3	3										0	3	3
AST9		6	6										0	8	8
AST8		2	2										0	4	4
AST7		7	7										0	5	5
AST6		10	10										0	10	10
AST5		4	4					-1					0	4	4
AST4		5	5					1					0	3	3
AST3		0	0										0	0	0
AST2		0	0										0	0	0
AST1		0	0										0	0	0
<b>Total AST</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>37</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Grade	Année N+1 (2011)			Année N+2 (2012)											
	Tableau des effectifs			Évolution du personnel						Évolution de la structure			Tableau des effectifs		
	Planification provisoire			Promotion / avancement			Rotation			Nouveaux postes			Planification provisoire		
	Perm	Temp	Total	Fonctionnaires	AT - LT	AT - CT	Fonctionnaires	AT - LT	AT - CT	Perm	Temp - LT	Temp - CT	Perm	Temp	Total
AD16		0	0										0	0	0
AD15		0	0										0	0	0
AD14		1	1										0	1	1
AD13		4	4										0	4	4
AD12		5	5										0	6	6
AD11		12	12					-1					0	11	11
AD10		4	4										0	6	6
AD9		19	19						1				0	17	17
AD8		2	2										0	4	4
AD7		12	12					-2	2				0	10	10
AD6		0	0										0	0	0
AD5		0	0										0	0	0
<b>Total AD</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
AST11		0	0										0	0	0
AST10		3	3										0	4	4
AST9		8	8										0	8	8
AST8		4	4										0	3	3
AST7		5	5										0	6	6
AST6		10	10										0	9	9
AST5		4	4										0	5	5
AST4		3	3					-1	1				0	2	2
AST3		0	0										0	0	0
AST2		0	0										0	0	0
AST1		0	0										0	0	0
<b>Total AST</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>37</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>96</b>



## **Annexe III**



## **Dispositions générales d'exécution relatives aux procédures régissant l'engagement et l'emploi des agents contractuels à l'ETF**

LE CONSEIL DE DIRECTION DE L'ETF,

vu le statut des fonctionnaires des Communautés européennes ainsi que le régime applicable aux autres agents de ces Communautés (RAA), établis par le règlement (CEE, Euratom, CECA) n° 259/68 du Conseil modifié en dernier lieu par le règlement (CEE, EURATOM) n° 31/2005 du 20 décembre 2004, et en particulier l'article 82, paragraphe 6, dudit régime,

vu le règlement (CE) n° 1360/90 du Conseil du 7 mai 1990 établissant la Fondation européenne pour la formation et notamment l'article 14 dudit règlement,

vu le règlement (CE) n° 2063/94 du Conseil du 27 juillet 1994 et notamment l'article 14 dudit règlement, modifiant les règles régissant le personnel de l'ETF et soumettant ce dernier aux règles et règlements auxquels sont soumis les fonctionnaires et autres agents des Communautés européennes,

après consultation du comité du personnel de l'ETF et en accord avec la Commission européenne en vertu de l'article 110 du statut,

considérant ce qui suit:

- (1) Il convient d'engager le personnel contractuel selon des règles détaillées et les agents contractuels doivent être sélectionnés par le biais d'une procédure transparente et objective.
- (2) Les règles présentées dans les présentes dispositions générales d'exécution, et en particulier celles qui concernent les procédures de sélection et le classement, sont établies sans préjudice de l'article 2 de l'annexe du RAA.
- (3) Le classement des agents contractuels par groupe de fonctions doit se fonder sur les fonctions à exercer par les intéressés. Il est donc essentiel d'établir des descriptions de postes détaillées pour toutes les fonctions destinées à être exercées par des agents contractuels.
- (4) L'Agence ne peut recruter que du personnel contractuel en vertu de l'article 3bis du RAA.

A ARRÊTÉ LES PRÉSENTES DISPOSITIONS:

### **Dispositions générales**

#### *Article premier Champ d'application*

Les présentes dispositions s'appliquent aux agents contractuels visés à l'article 3bis (ci-après AC3a) du RAA engagés à l'ETF.

#### *Article 2 Qualifications minimales exigées*

Dans l'entité visée à l'article 1<sup>er</sup> ci-dessus, les modalités d'application de l'article 82 paragraphe 2, du RAA sont les suivantes:

1. L'engagement en tant qu'agent contractuel requiert au minimum:
  - (a) dans le groupe de fonctions I: l'achèvement de la scolarité obligatoire;
  - (b) dans le groupe de fonctions II:
    - un diplôme d'études supérieures ou
    - un diplôme de l'enseignement secondaire donnant accès à l'enseignement supérieur et une expérience professionnelle appropriée de trois années. Le diplôme de l'enseignement secondaire donnant accès à l'enseignement supérieur peut être remplacé par un certificat de formation professionnelle adéquate d'une durée minimale de trois ans s'il n'existait pas de formations professionnelles analogues donnant accès à l'enseignement supérieur à l'époque où il a été délivré, ou
    - dans des circonstances exceptionnelles, l'achèvement réussi d'une formation intermédiaire ainsi qu'une formation spécialisée supplémentaire pertinente de deux années et une expérience professionnelle appropriée de cinq années.
  - (c) dans le groupe de fonctions III:
    - un niveau d'études post-secondaires attesté par un diplôme, ou

- un niveau d'études secondaires attesté par un diplôme donnant accès à des études post-secondaires et une expérience professionnelle appropriée de trois années,
- dans des circonstances exceptionnelles, l'achèvement réussi d'une formation intermédiaire accompagnée d'une formation spécialisée supplémentaire pertinente d'une durée de deux années et une expérience professionnelle appropriée de sept années.

(d) dans le groupe de fonctions IV:

- des études universitaires complètes de trois années au moins attestées par un diplôme et au moins un an d'expérience professionnelle appropriée.

2. Seuls les diplômes des États membres de l'Union et les diplômes ayant fait l'objet d'une équivalence délivrée par les autorités desdits États sont pris en considération.

### *Article 3* *Période de stage*

Lorsqu'un agent contractuel effectue une période de stage conformément à l'article 84 du RAA, le rapport visé dans ledit article est établi conformément à la procédure appliquée pour le rapport visé à l'article 87 du RAA.

### *Article 4* *Contrats successifs*

1. L'autorité visée à l'article 6 du RAA (ci-après AHCC) ne peut engager en qualité d'AC3a une personne employée en tant qu'AC3b dans une institution qu'une fois que ce dernier contrat est parvenu à son terme ou a été résilié.
2. Dans ce cas, l'agent contractuel AC3a est soumis aux conditions d'engagement définies dans le RAA ainsi que dans les présentes dispositions d'exécution, et notamment à celles qui concernent les qualifications requises, et doit avoir fait l'objet d'une procédure de sélection telle que détaillée à l'article 5 ou d'une procédure de sélection équivalente réalisée par une autre institution ou agence communautaire suivie d'un entretien effectué conformément aux dispositions de l'article 5, paragraphe 1, point c), ou de l'article 5, paragraphe 2, point d).

*Article 5*  
*Procédure de sélection*

L'ETF peut recruter du personnel contractuel AC3a en utilisant l'une ou l'autre des procédures de sélection exposées ci-dessous:

1. Procédure de sélection utilisant la base de données de l'Office européen de sélection du personnel (EPSO):

(a). L'ETF peut recruter des agents contractuels AC3a en utilisant la base de données de l'EPSO. Les candidats validés dans la base de données susmentionnée sont ceux qui ont été soumis avec succès à la procédure de sélection organisée par l'EPSO conformément à l'article 5, paragraphe 1, point g), de la décision de la Commission du 7 avril 2004 C(2004)1313 sur les procédures régissant l'engagement et l'utilisation d'agents contractuels.

(b). Le comité d'évaluation du recrutement, mis en place par l'Agence, sera composé de trois ou quatre membres.

Au cas où le minimum de trois membres compose le comité d'évaluation du recrutement, parmi ces membres doivent figurer un membre de l'unité des ressources humaines de l'Agence, un membre de l'unité ou du département approprié et une personne désignée par le comité du personnel. Le membre des ressources humaines ou le membre de l'unité ou du département approprié assumera le rôle de président. Le quatrième membre, recommandé pour les procédures de sélection d'experts, doit provenir d'une autre unité ou d'un autre département de l'Agence, voire de l'extérieur.

(c). Le comité d'évaluation du recrutement invitera à un entretien les candidats considérés comme étant les plus appropriés, sur la base de la description de poste, parmi la liste des candidats déjà validés par l'EPSO. Un compte rendu des réunions du comité d'évaluation du recrutement sera dressé détaillant les raisons de son analyse.

(d). Les candidats seront informés du résultat de l'entretien.

2. Procédure de sélection réalisée par l'ETF:

(a). L'ETF lancera la procédure de recrutement en publiant l'avis de vacance de poste et en y précisant les critères relatifs aux compétences générales et spécifiques ainsi que les qualifications essentielles exigées.

(b). Le comité d'évaluation du recrutement, tel que mentionné à l'article 5, paragraphe 1, point b), de cette décision évaluera les candidatures et sélectionnera celles qui correspondent le mieux au profil et aux qualifications requises en vertu de l'avis de vacance.

(c). L'ETF organisera des tests écrits pour les candidats sélectionnés sur la base de la description de poste reprise dans l'avis de vacance. Les tests écrits

seront rédigés en tenant compte du niveau et du profil du poste publié. Les tests écrits comprendront les éléments suivants:

- aptitudes générales et compétences linguistiques dans la mesure nécessaire à la réalisation de leur mission,
- connaissance de l'intégration et des institutions européennes,
- compétences spécifiques relatives au profil mentionné dans l'avis de vacance.

Les composants susmentionnés peuvent être combinés. Les compétences spécifiques telles que la dactylographie, la conduite et autres, seront testées par le biais de tests pratiques.

(d). Le comité d'évaluation du recrutement invitera à un entretien et aux tests écrits les candidats sélectionnés en vertu du point b). Toute décision relative aux candidats sera consignée par écrit et détaillera les raisons de son analyse.

(e). L'ETF dressera une liste des candidats retenus sur la base de la procédure de sélection susmentionnée. Cette liste sera valable pour une durée de 12 mois à partir de la date d'établissement de ladite liste et pourra être prolongée sur décision de l'autorité responsable des nouveaux contrats d'engagement.

(f). Les candidats seront informés du résultat de l'entretien.

3. Conformément à l'article 82 , paragraphe 5, du RAA, l'EPSO offrira, à la demande de l'ETF, son assistance à la procédure de sélection comme mentionné au paragraphe 2 en vue de la sélection d'agents contractuels, notamment en:

- publiant sur son site web les avis de vacance de l'ETF,
- donnant à l'ETF accès à la liste établie par l'EPSO des candidats identifiés sur la base de l'évaluation dont il est question à l'article 5, paragraphe 1, point e), de la décision de la Commission du 7 avril 2004 C(2004) 1313 sur la procédure régissant l'engagement et l'utilisation des agents contractuels suivie de la procédure de sélection indiquée au point 2, c) et d) ci-dessus,
- fournissant et/ou en organisant les tests écrits pour la procédure de sélection de l'ETF.

4. Lorsque l'intérêt du service l'exige et/ou lorsque aucun candidat approprié n'est disponible dans la base de données de l'EPSO, l'unité des ressources humaines, à la demande de l'unité/département concerné, peut accorder une exemption de la procédure des paragraphes 1 et 2 ci-dessus pour le recrutement d'un membre du personnel contractuel dans le groupe de fonctions IV. Dans ce cas, la procédure de sélection de personnel contractuel

suivra la même procédure que celle exigée pour les procédures de sélection d'agents temporaires. Dans ce cas spécifique, les tests écrits ne sont pas obligatoires.

5. Dans le cas où aucune liste n'a été établie ou dans le cas où la recherche de candidats dans une liste de candidats validés n'a donné aucun résultat et lorsque l'engagement d'un membre du personnel contractuel à des fins de remplacement est requis soit très rapidement, soit pour un remplacement à court terme, la procédure suivante s'appliquera:
  - (a). L'ETF lancera la procédure de recrutement en publiant les avis de vacance sur son site web pendant au moins deux semaines et éventuellement via une publication supplémentaire dans un quotidien local en précisant les critères relatifs aux compétences générales et spécifiques et les qualifications essentielles exigées.
  - (b). Un comité d'évaluation du recrutement évaluera les candidatures et sélectionnera celles qui correspondent le mieux au profil et aux qualifications requises en vertu de l'avis de vacance.
  - (c). Le comité d'évaluation du recrutement invitera à un entretien les candidats sélectionnés en vertu du point (b). L'entretien consistera en: une analyse des compétences linguistiques, personnelles et professionnelles de chaque candidat. Sur la base des résultats des entretiens, le comité d'évaluation du recrutement fournira son analyse par écrit en détaillant les raisons des positions prises. Pour les groupes de fonctions I et II, des tests pratiques sur les aptitudes/compétences générales telles que la dactylographie ou autres doivent être organisées.
  - (d). Le comité d'évaluation du recrutement sera composé au minimum de trois membres: un membre de l'unité des ressources humaines de l'ETF, un membre de l'unité/département approprié et/ou un membre d'une autre unité/département de l'ETF ou de l'extérieur et d'un membre désigné par le comité du personnel.
  - (e). Les candidats seront informés des résultats de l'entretien.
  - (f). Les contrats conclus suite à la procédure décrite dans ce paragraphe pour un remplacement rapide ne dépasseront pas six mois ou la durée maximale du congé unique visé aux articles 42, 42bis, 42ter et au titre IV «Des conditions de travail» du statut. Ces deux types de contrats ne peuvent être renouvelés pour une autre période déterminée ou pour une durée indéterminée que si l'AC3a a été soumis avec succès à une procédure de sélection en vertu du paragraphe 1, 2 ou 3 du présent article.

*Article 6*  
*Durée des contrats*

1. Les AC3a peuvent être engagés, lorsqu'il s'agit de leur premier contrat, pour une période fixe de trois mois au minimum et de cinq ans au maximum.
2. Dans les groupes de fonctions II, III et IV, tout renouvellement du contrat s'effectue pour une période fixe de trois mois au minimum et de cinq ans au maximum. Un second renouvellement sans interruption débouchant sur un contrat à durée indéterminée ne peut être octroyé que si la durée cumulée des deux premiers contrats atteint au minimum cinq ans.
3. Dans le groupe de fonctions I, les trois premiers renouvellements du contrat s'effectuent pour des périodes fixes de trois mois au minimum et de cinq ans au maximum. Conformément à l'article 85, paragraphe 2, du RAA, le quatrième renouvellement est conclu pour une durée indéterminée. Toutefois,
  - dans l'hypothèse d'un dépassement de la durée totale de dix années de service, le renouvellement sous la forme d'un contrat à durée indéterminée pourra intervenir plus tôt, conformément à l'article 85, paragraphe 2, du RAA;
  - un quatrième renouvellement sans interruption ne peut être octroyé que si la durée cumulée des quatre premiers contrats atteint au moins cinq ans.
4. Pour pouvoir être pris en compte en vue de l'octroi d'un contrat à durée indéterminée, les contrats concernés doivent se succéder sans discontinuité. Il y a discontinuité en présence d'une interruption d'au moins six mois entre deux contrats.
5. Lorsqu'un contrat d'AC3a dans le groupe de fonctions I a fait l'objet de trois renouvellements sans donner lieu à un renouvellement supplémentaire, tout nouvel engagement sous ce type de contrat sera mesuré sur une période de référence de 12 ans.

*Article 7*  
*Classement des AC3a*

1. Les AC3a sont engagés:
  - (a) dans le groupe de fonctions I: au grade 1;
  - (b) dans le groupe de fonctions II:
    - au grade 4 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée inférieure ou égale à sept ans;



- au grade 5 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée supérieure à sept ans;

(c) dans le groupe de fonctions III:

- au grade 8 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée inférieure ou égale à sept ans;
- au grade 9 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée supérieure à sept ans;
- au grade 10 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée supérieure à quinze ans;

(d) dans le groupe de fonctions IV:

- au grade 13 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée inférieure ou égale à sept ans;
- au grade 14 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée supérieure à sept ans;
- au grade 16 si l'intéressé justifie d'une expérience professionnelle d'une durée supérieure à vingt ans.

2. L'AHCC peut décider d'octroyer un classement au grade immédiatement supérieur à celui fixé au paragraphe 1 lorsque le poste à pourvoir correspond à un profil de compétences tel que, compte tenu de la réalité du marché du travail, cette mesure est nécessaire afin d'obtenir un nombre suffisant de candidatures d'une qualité adéquate. Les profils concernés sont désignés par décision du chef des ressources humaines/de l'administration puis communiqués aux unités/départements.
3. Pour être prise en compte, l'expérience professionnelle doit avoir été acquise dans une activité correspondant au minimum au niveau de qualifications requis pour accéder au groupe de fonctions concerné et en rapport avec l'un des secteurs d'activité de l'institution. Elle est prise en compte à partir de la date à laquelle l'intéressé remplit les qualifications minimales requises pour être engagé, telles qu'elles sont définies à l'article 2 (y compris, le cas échéant, toute exigence imposée par cet article en matière d'expérience professionnelle).
4. Le diplôme de doctorat/PhD est valorisé pour la durée réelle de ces études, limitée à un maximum de 3 ans. Pour les autres diplômes, la durée légale des études est prise en compte.
5. La durée du service militaire ou le service civil équivalent est prise en considération comme expérience professionnelle.

6. Pour les besoins du classement, les activités professionnelles exercées à temps partiel sont comptabilisées proportionnellement au taux d'occupation attesté.

Pour les traducteurs free-lance, la durée de l'expérience professionnelle est établie, dans la limite de la période consacrée à ces activités, sur la base du nombre de pages traduites.

7. La même période ne peut être valorisée qu'une seule fois.
8. Lorsqu'un AC3a est engagé dans une autre institution/agence en qualité d'agent contractuel sous le même type de contrat, sans interruption au sens de l'article 6, paragraphe 4, les dispositions suivantes s'appliquent:
  - a. si l'engagement se fait dans le même groupe de fonctions, l'agent maintient son grade, son échelon et l'ancienneté acquise dans le grade et l'échelon;
  - b. si l'engagement se fait dans un groupe de fonctions supérieur, l'agent est classé au grade le plus favorable résultant de:
    - l'application des dispositions prévues aux paragraphes 1 à 7 ci-dessus, y compris le fait que l'expérience professionnelle doit avoir été acquise à un niveau correspondant au minimum à celui du groupe de fonctions concerné, et de
    - l'application de la règle du maintien du traitement de base visée à l'article 86, paragraphe 2, du RAA en choisissant le grade le plus bas possible compte tenu des échelons.
  - c. si l'engagement se fait dans un groupe de fonctions inférieur, les paragraphes 1 à 7 ci-dessus s'appliquent.

## **Dispositions transitoires et dispositions finales**

### *Article 8*

#### *Possibilité d'engagement de personnel pendant la période de transition*

1. Les contrats conclus avant le 7 juin 2006 ne peuvent être renouvelés que si l'intéressé a été soumis avec succès à l'une des procédures de sélection prévues à l'article 5.
2. Les tests écrits mentionnés à l'article 5, paragraphe 2, point c), des présentes dispositions peuvent être remplacés par des tests oraux jusqu'au 1<sup>er</sup> mai 2007

ou une date ultérieure que l'EPSO pourrait préciser en vertu de l'article 4, paragraphe 2, point c).

*Article 9*  
*Entrée en vigueur*

Les présentes dispositions entrent en vigueur le 7 juin 2006.

Fait à Turin, le 6 juin 2006

Odile Quintin  
Présidente du conseil de direction

## **Annexe IV**



## **Dispositions générales d'exécution relatives aux procédures régissant l'engagement et l'emploi d'agents temporaires à l'ETF**

LE CONSEIL DE DIRECTION DE L'ETF,

vu le statut des fonctionnaires des Communautés européennes ainsi que le régime applicable aux autres agents des Communautés européennes (RAA), établis par le règlement (CEE, Euratom, CECA) n° 259/68 du Conseil, modifié en dernier lieu par le règlement (CEE, EURATOM) n° 1895/2006 du 190 décembre 2006, et en particulier l'article 2, point a), et l'article 12, paragraphe 5, dudit régime,

vu le règlement (CE) n° 1360/90 du 7 mai 1990 établissant la Fondation européenne pour la formation et notamment l'article 14 dudit règlement,

vu le règlement (CE) n° 2063/94 du Conseil du 27 juillet 1994 et notamment l'article 8 dudit règlement, modifiant les règles régissant le personnel de l'ETF et soumettant ce dernier aux règles et règlements applicables aux fonctionnaires et autres agents des Communautés européennes,

vu la décision C(2005)5304 de la Commission du 16 décembre 2005 concernant les lignes directrices sur la politique du personnel dans les agences européennes de régulation,

vu le plan relatif à la politique du personnel de l'ETF approuvé par le conseil de direction de la Fondation,

après consultation du comité du personnel et en accord avec la Commission européenne en vertu de l'article 110 du statut,

considérant ce qui suit:

- (1) Il est souhaitable d'établir des règles détaillées sur l'emploi des agents temporaires. Ces règles doivent s'appuyer sur les types et la durée des fonctions devant être exercées par des agents temporaires.
- (2) Les agents temporaires doivent être sélectionnés par une procédure transparente et objective.
- (3) Le classement des agents temporaires doit correspondre aux fonctions qu'ils seront appelés à exercer.
- (4) L'Agence ne peut recruter que du personnel temporaire au titre de l'article 2bis du RAA.

**A ARRÊTÉ LES PRÉSENTES DISPOSITIONS:**

### **ARTICLE PREMIER - CHAMP D'APPLICATION**

Les présentes dispositions s'appliquent aux agents temporaires visés à l'article 2bis (ci-après «agents temporaires 2bis») du RAA engagés à l'ETF, à l'exception de ceux de la catégorie «Direction» tels que:

- le poste de directeur visé dans le règlement (CE) n° 1360/90 du Conseil du 7 mai 1990 établissant la Fondation européenne pour la formation,
- les postes de chefs d'unité/de département dont les conditions d'engagement et d'emploi sont régies par la décision particulière relative aux cadres moyens.

## **ARTICLE 2 - TYPE DE POSTES ET POURVOI DES POSTES VACANTS**

Conformément aux lignes directrices sur la politique du personnel des agences européennes de régulation<sup>1</sup>, les agents temporaires 2bis sont engagés, à titre temporaire, dans le cadre d'un contrat d'emploi de courte ou de longue durée.

À chaque fois qu'un poste à pourvoir correspondant à un poste temporaire dans le tableau des effectifs de l'ETF est identifié comme un emploi de longue durée et avant la publication d'un avis de vacance externe, le directeur détermine si le poste peut être pourvu par une procédure de recrutement interne (conformément à la décision du directeur sur la mobilité interne) ou par le biais de l'Interagency Job Market. Les postes de courte durée ne seront pourvus que par une procédure de recrutement externe.

La vacance d'un poste de longue durée peut être publiée simultanément au sein de l'Agence et dans l'Interagency Job Market, avant de faire l'objet d'une publication externe. Cependant, en cas de publication simultanée au niveau interne et dans l'Interagency Job Market, les dossiers des candidats internes seront examinés en premier.

## **ARTICLE 3 - PROCEDURE DE SELECTION POUR UN EMPLOI DE LONGUE DUREE**

L'ETF peut sélectionner des agents temporaires 2bis pour un emploi de longue durée en recourant à l'une des procédures de sélection suivantes:

### **1. Procédure de sélection menée par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO):**

(a) Lorsque, en application de l'article 12, paragraphes 3 et 4, du RAA, sur demande de l'Agence, l'EPSO organise une procédure de sélection, il applique les mêmes critères que pour les concours généraux des fonctionnaires<sup>2</sup>.

L'EPSO fournit à l'Agence une liste des candidats retenus.

Dans le cas d'une procédure de sélection générale lancée pour différentes institutions, sur demande de l'Agence, l'EPSO tient compte des besoins de celles-ci en lui réservant un quota de candidats retenus et en précisant, le cas échéant, lesquels ont été évalués positivement dans le domaine couvert par l'Agence.

(b) Le comité d'évaluation du recrutement, mis en place par l'Agence, se compose d'au moins trois membres.

Lorsque le comité d'évaluation du recrutement se compose de trois membres, le premier doit provenir de l'unité des ressources humaines de l'Agence, le deuxième de l'unité ou du département concerné et le troisième doit être désigné par le comité du personnel. Le membre représentant l'unité des ressources humaines ou de l'unité ou département concerné assume le rôle de président.

Dans des cas particuliers, notamment pour les procédures de sélection d'experts, un ou deux membres supplémentaires peuvent être désignés et provenir d'une autre unité ou département de l'Agence, de l'extérieur de l'Agence ou de l'extérieur des institutions européennes.

---

<sup>1</sup> Décision de la Commission C(2005)5304 du 16 décembre 2005.

<sup>2</sup> La participation de l'EPSO aux procédures de sélection est définie dans un accord de service conclu entre l'EPSO et l'ETF.

Les membres du comité d'évaluation du recrutement sont des fonctionnaires ou des agents temporaires et sont choisis parmi les fonctionnaires ou les agents temporaires dont le groupe de fonctions et le grade est au moins égal à celui du poste à pourvoir.

(c) Le comité d'évaluation du recrutement invite à un entretien les candidats considérés comme les plus appropriés parmi ceux figurant sur la liste de l'EPSO. Un compte rendu des réunions du comité d'évaluation du recrutement est dressé. Il détaille les motifs de toute décision prise et fait partie du rapport d'évaluation final.

(d) Le comité d'évaluation du recrutement soumet au directeur une liste des candidats retenus et ce dernier décide de les inscrire ou non sur une liste de réserve. Cette liste a une validité de douze mois au maximum à compter de la date de sa constitution et sa validité peut être prolongée sur décision du directeur.

(e) Les candidats sont informés du résultat de l'entretien et de leur inscription éventuelle sur la liste de réserve.

## **2. Procédure de sélection menée par l'ETF:**

(a) L'ETF peut organiser une procédure de sélection, dans laquelle la Fondation doit appliquer des critères similaires à ceux des concours de recrutement des fonctionnaires.

(b) L'ETF lance la procédure de sélection en publiant des avis de vacance pendant au moins 10 jours ouvrables, dans lesquels l'Agence précise les critères d'admissibilité et de sélection relatifs aux compétences générales et spécifiques, les qualifications essentielles exigées, la durée éventuelle d'emploi, le groupe de fonctions et le grade ainsi que les principales étapes de la procédure de sélection.

L'avis de vacance est publié au moins en anglais sur le site internet de l'Agence et de l'EPSO, ainsi que dans la presse spécialisée et/ou locale et/ou internationale, si nécessaire. Les canaux des représentations permanentes des États membres auprès de l'Union européenne et des représentants des États membres siégeant au conseil de direction peuvent également être utilisés.

(c) Le comité d'évaluation du recrutement visé à l'article 3, paragraphe 1, point b), évalue les candidatures admissibles et sélectionne celles qui correspondent le mieux au profil et aux qualifications exigées dans l'avis de vacance. Un compte rendu des réunions du comité d'évaluation du recrutement est dressé. Il détaille les motifs de toute décision prise et fait partie du rapport d'évaluation final.

(d) Le comité d'évaluation du recrutement invite les candidats retenus selon la procédure visée au point c) à passer des épreuves écrites dont la teneur est définie selon le niveau et le profil du poste publié.

Les épreuves écrites comprennent les éléments suivants:

- aptitudes générales et connaissances linguistiques dans la mesure nécessaire à l'exercice des fonctions;
- connaissance de l'intégration et des institutions européennes;
- compétences spécifiques relatives au profil du poste publié, telles que la qualité du style, la présentation, etc.

Les éléments susmentionnés des épreuves peuvent être combinés et adaptés selon le profil du poste à pourvoir.

Sur décision du directeur, une dérogation à l'exigence d'épreuves écrites peut être accordée en cas de circonstances exceptionnelles dûment justifiées et étayées.

Conformément à l'article 12, paragraphes 3 et 4, du RAA, sur demande de l'ETF, l'EPSO prête assistance à la procédure de sélection de l'ETF, notamment en fournissant les épreuves écrites et/ou en définissant la teneur de ces épreuves.

(e) Le comité d'évaluation du recrutement invite les candidats sélectionnés à un entretien sur la base des résultats des épreuves écrites ou organise un entretien avec tous les candidats sélectionnés. L'entretien peut être organisé le même jour que les épreuves écrites.

(f) Le comité d'évaluation du recrutement soumet au directeur une liste des candidats retenus et ce dernier décide de les inscrire ou non sur une liste de réserve. Cette liste a une validité de douze mois au maximum à compter de la date de sa constitution et sa validité peut être prolongée sur décision du directeur.

(g) Les candidats sont informés du résultat des épreuves écrites et de l'entretien, ainsi que de leur inscription éventuelle sur la liste de réserve.

### **3. Interagency Job Market:**

Par dérogation aux paragraphes 1 et 2 ci-dessus, l'avis de vacance peut être publié dans l'Interagency Job Market, au sein du réseau des Agences pour une fourchette de grades correspondant aux fonctions. Le poste est réservé à des agents temporaires 2bis du même groupe de fonctions, dont le grade est compris dans la fourchette mentionnée et qui répondent aux critères suivants:

- occuper, pour une agence de régulation appliquant le statut, à titre d'agent temporaire 2bis dans le cadre d'un contrat de longue durée, un emploi permanent visé à l'article 2;
- avoir été sélectionné conformément à la procédure décrite à l'article 3, paragraphes 1 et 2, ou, pour le personnel engagé avant l'entrée en vigueur de la présente décision, avoir été retenu à la suite d'une procédure de sélection équivalente à celle visée à l'article 4.

L'ETF sélectionne les candidats selon la même procédure que celle visée à l'article 4.

À compter de la date de clôture de la procédure de sélection, si aucun candidat adéquat n'a pu être trouvé dans le réseau des Agences, l'avis de vacance peut être publié à l'extérieur au niveau le plus approprié.

### **ARTICLE 4 – PROCEDURE DE SELECTION MENEES PAR L'ETF POUR LES AGENTS TEMPORAIRES 2BIS POUR UN EMPLOI DE COURTE DUREE**

La procédure de sélection menée par l'Agence en vue de sélectionner des agents temporaires 2bis pour des contrats de courte durée est celle décrite à l'article 3, paragraphe 2, à la différence que les questions visées à l'article 3, paragraphe 2, point d), peuvent faire l'objet d'épreuves orales, qui pourront être intégrées dans l'entretien.

### **ARTICLE 5 - CLASSEMENT**

1. Sous réserve du paragraphe 2, selon la fonction et le niveau des tâches et dans les limites autorisées par le tableau des effectifs de l'Agence, les agents temporaires sont en principe engagés avec les grades d'entrée suivants:

- AST 1 à AST 4 pour le groupe de fonctions AST;
- AD 5 à AD 8 pour le groupe de fonctions AD.

2. Par dérogation au paragraphe 1:



a) afin de garantir un recrutement de qualité, si une analyse de la situation du marché du travail dans son secteur d'activité le justifie et si le poste ne peut être rempli par un grade inférieur, l'ETF peut engager des agents temporaires au grade AD 9, AD 10, AD 11 ou, à titre exceptionnel, au grade AD 12. Sur une base annuelle, ces recrutements ne peuvent dépasser 20 % des AD engagés par l'Agence chaque année pour chaque type de postes, de courte ou de longue durée, tels qu'ils sont définis dans le plan actuel relatif à la politique du personnel approuvé par le conseil de direction. Ce pourcentage peut varier dans la limite d'une moyenne annuelle de 20 %, calculée sur une période glissante de cinq ans.

b) Les candidats retenus à l'issue de la procédure visée à l'article 3, paragraphe 3, sont engagés dans le groupe de fonctions et au grade qu'ils avaient dans l'Agence qui les employait précédemment. L'article 32 du RAA et la décision de la Commission C(2004)1313, IA 55-2004 (jusqu'à l'adoption par l'ETF de sa propre décision) relative aux critères applicables au classement en échelon lors de la nomination ou de l'engagement, s'appliquent au classement en échelon.

3. Le nombre minimal d'années d'expérience professionnelle requis après la délivrance du titre certifiant l'achèvement du niveau d'études requis comme critère d'admissibilité dans toute procédure de sélection est le suivant:

Grade d'engagement	Nombre d'années d'expérience professionnelle
AD 5	0 année
AD 6	3 années
AD 7	6 années
AD 8	9 années
AD 9/10	12 années
AD 11/12	15 années
AST 1	0 année
AST 2	1 année
AST 3	3 années
AST 4	6 années

#### **ARTICLE 6 – DUREE DES CONTRATS**

1. Lorsqu'il s'agit de leur premier contrat, les agents temporaires 2bis peuvent être engagés pour une durée déterminée. Dans ce cas, le contrat ne peut être renouvelé qu'une fois pour une durée déterminée. Tout renouvellement ultérieur devient à durée indéterminée.

2. Les contrats à durée indéterminée ne sont conclus qu'avec des agents temporaires ayant un contrat d'emploi de longue durée qui ont réussi une procédure de sélection en application de l'article 3.

Pour le personnel recruté avant l'entrée en vigueur de la présente décision, des contrats à durée indéterminée peuvent être conclus avec des agents temporaires ayant un contrat d'emploi de longue durée qui ont réussi une procédure de sélection équivalente en application de l'article 4.

3. Les contrats d'agents temporaires 2bis de courte durée, tels qu'ils sont définis dans le plan relatif à la politique du personnel de l'ETF, sont conclus pour une durée totale de 10 ans au plus, répartis comme suit: jusqu'à cinq ans pour le contrat initial, avec une seule possibilité de renouvellement pour un maximum de cinq ans.

#### **ARTICLE 7 - STAGE**

Lorsqu'un agent temporaire ayant un contrat de courte ou de longue durée est engagé pour une durée de douze mois ou plus, il doit effectuer un stage en application de l'article 14, paragraphe 1, du RAA. Le rapport de stage est établi conformément à la procédure visée à l'article 14 du RAA.

#### **ARTICLE 8 - ENTREE EN VIGUEUR**

Les présentes dispositions entrent en vigueur le jour de leur adoption.

Date

Odile Quintin

(Présidente du conseil de direction)

**ANNEXE V (Disponible seulement en Anglais)**

## Director Decision number: ETF/05/DEC/006

### Title: ETF equal opportunities policy

Considering that

- the Commission's "Fourth Action Programme for Equal Opportunities for Women and Men in the European Community (2004-2008)";
- the Amsterdam Treaty (in particular Articles 2, 3 and 141 on elimination of inequality); the Italian laws on Employment Equality (Law n. 903 of 9/12/1977, law n. 52 of 6/2/1996, law n. 216 of 9/7/2003);
- the Council Directive of 9 February 1976 on equal treatment as regards access to employment, vocational training and promotion and working conditions;
- the Council Recommendation on the promotion of positive action for women (1984);
- the Council Resolution on the protection of the dignity of women and men at work (1990);
- the Council Directive on measures to encourage improvements in safety and health at work for pregnant women, women who have recently given birth and women who are breast-feeding (1992);
- the Council Recommendation (1996) on balanced participation of women and men in decision making;
- the Council Directive (1996) on parental leave;
- The special provisions integrated in the revised EU staff regulations introduced in 2004 with a view to achieve an effective equal opportunity context within EU institutions.
- Communication of 30 October 2003 from the Commission "Equal opportunities for people with disabilities: a European action plan
- The European Parliament request that Agencies adopt and monitor Equal Opportunities policies.
- The ETF Management Team opinion
- The ETF Staff Committee opinion

the ETF Director decides:

- to adopt the attached Policy on equal opportunities
- to make it known to all actual and future ETF staff.
- to ask progresses and difficulties in implementing this policy to be monitored as part of regular ETF activities monitoring and with the help of the Internal Audit Capacity.
- to report on this policy via ETF annual report.

Entering into force date: 21.9.05 To be reviewed 1 year after entry into force

*M. Dunsan*

## **ETF EQUAL OPPORTUNITIES POLICY**

September 2005

# **I. EQUAL OPPORTUNITIES POLICY**

## **I.1. INTRODUCTION**

The ETF is fully committed to the provision of equality of opportunity for all its employees through its employment practices, policies and procedures. It undertakes to provide a working environment that is sensitive to differences in gender, marital status, age and disability (physical and/or sensory differences which do not affect work performance), sexual preference, ethnicity and philosophical or religious beliefs.

The ETF's policy and resulting positive action programme is based on a model of best practice for sustaining a work ethos whereby all employees can reach their full potential. The ETF will ensure that no employee or job applicant is treated inequitably due to gender, marital status, age, sexual preference, disability, ethnicity or religious belief with regard to recruitment and selection, training/development, pay and conditions of work and opportunities for career development and promotion.

## **I.2. OBJECTIVES**

The objectives of the policy and programme are to:

- Demonstrate the ETF's commitment to an environment of equal opportunities to existing and potential employees.
- Clarify the procedures to deal with issues raised regarding equal opportunities and non-adherence to the policy.
- Outline measures, through the action programme, for ensuring equality of opportunities in the ETF.

## **I.3. SCOPE**

- All present ETF staff (Temporary, Auxiliary, Contract, and Local Agents)
- All persons working in ETF on a status other than ETF's employee (National Experts on Secondment, Internships, Interimaires).
- All potential ETF staff (candidates for positions or placements included in the categories above.)

## **I.4. LEGAL BASIS**

The ETF, as an employer, is required to ensure that staff at its place of work are treated equally under all circumstances. It is required to adopt relevant measures under the Staff Regulations, EU Regulations and/or Italian Law in force in this field. In particular, equality between men and women is a principle enshrined in the Treaties establishing the European Community. Article 13 of the Treaty of Amsterdam provides, *inter alia*, that the EU should "...take appropriate action to combat discrimination based on sex..." The principle of equality for men and women is set out in the revised Article 1d of the Staff Regulations, which provides: "In the application of these Staff Regulations, any discrimination based on grounds such as gender... shall be prohibited".

The framework of the ETF's policy on equal opportunities and positive action programme is created pursuant to: the Commission's "Fourth Action Programme for Equal Opportunities for Women and Men in the European Community (2004-2008)"; the Amsterdam Treaty (in particular Articles 2, 3 and 141 on elimination of inequality); the Italian laws on Employment Equality (Law n. 903 of 9/12/1977, law n. 52 of 6/2/1996, law n. 216 of 9/7/2003); Article 119 of the Council Directive of February 1975 on equal pay; the Council Directive of 9 February 1976 on equal treatment as regards access to employment, vocational training and promotion and working conditions; the Council Recommendation on the promotion of positive action for women

(1984); the Council Resolution on the protection of the dignity of women and men at work (1990); the Council Recommendation on child care (1992); the Council Directive on measures to encourage improvements in safety and health at work for pregnant women, women who have recently given birth and women who are breast-feeding (1992); the Council Recommendation (1996) on balanced participation of women and men in decision making; Council Directive (1996) on parental leave; Council Directive (1997) on the burden of proof in cases of discrimination, Communication of 30 October 2003 from the Commission "Equal opportunities for people with disabilities: a European action plan [COM(2003) 650 final]

A list of new provisions that have been included in the new Staff Regulations with a view to achieve an effective equal opportunity context within EU institutions is provided in Annex 1.

## **I.5. STAFF/MANAGEMENT RESPONSIBILITY**

It is recognised that a policy of equal opportunities places responsibilities both on management and on staff members, individually and collectively.

## **I.6. COMPLAINTS PROCEDURE**

Staff grievances in respect of issues arising from this policy and action programme will be investigated through the complaints procedure currently in place in the ETF (cf: use of mediators or article 90 of the Staff Regulations).

## **I.7. SPECIFIC PROVISIONS**

The ETF will create a culture of equal opportunity by avoiding the use of discriminatory or sexist language in documents and will, where pictures or other illustrations are used, portray activities in a non-discriminatory and non-sexist way.

An Anti-harassment action plan will be established and will support this equal opportunity policy.

### **I.7.1. Recruitment - General**

Recruitment methods, vacancy notices, documentation and all associated material will contain nothing of a discriminatory nature and will encourage applications from all qualified potential candidates.

All vacancy notices published by ETF will include a reference to the Equal Opportunities policy adopted by ETF. In addition, when the existing staff of the less represented gender in the grade that is offered for recruitment is below 40%, an explicit invitation to submit applications from the less represented gender will be included as well.

### **I.7.2. Recruitment - Selection of Staff**

All staff selection methods, whether by interview or by other means, will be designed to afford all candidates an equal opportunity of success.

Where it is possible selection committees composition will respect an age and a gender balance. In particular, in all cases where the selection committee includes four members or more, each gender should be represented by at least two members if possible. In all cases each gender should be present.

There will be no bias displayed against candidates during a selection process. Selection committees will not make assumptions about the suitability of individuals for certain types of work on grounds of gender or marital status or any other personal criteria not relevant to the job which could influence the recruitment decision.

Training for members of selection panels will include the prevention of discrimination.

Questions at interviews will be directed towards assessing the suitability of the candidates for the job. Where it is essential to assess whether personal circumstances will affect performance on the job (e.g. where the job involves unsociable hours, extensive travel, etc.), similar relevant

questions will be asked of to all applicants and the answers will be evaluated on the same basis.

HR Unit will monitor the distribution of candidates by gender through all steps of each recruitment procedure: applications received, eligible applicants, and applicants invited for interview and tests. As far as compatible with the gender distribution of application received, the Selection committees will aim at reaching a balanced representation of each gender through each of the following steps of the selection procedure.

### **I.7.3. Pay and Conditions of Work**

The ETF is committed to providing equal pay and grading upon recruitment to all staff and whatever the gender for work of equal value and to providing common conditions of employment to employees in the same circumstances. Staff will be encouraged and supported by all practical means to successfully integrate their work and family commitments.

Flexibility in working time is provided at management discretion to help staff achieve a balance between work and social responsibility.

Part time and parental leave policies are applicable to ETF staff to help staff achieve a balance between work and family responsibilities.

### **I.7.4. Career Development and Promotion**

The Director and the appointed Promotion Board will ensure that promotion is solely based on merit. The ETF Promotion policy shall give to all staff an equal access to the possibility of career progression.

The ETF is committed to maintaining an environment, which enhances the competencies of its staff through the creation of learning opportunities and the provision of training and development. It is an integral part of this commitment that all staff will be given equal access to appropriate training and development opportunities.

Selection for training and development will be made without regard to gender or marital status or any other non-relevant factors.

“local” training courses will be preferred to “remote” training as they facilitate a greater participation by staff who have domestic or other obligations which inhibit their absence from home.

The Training & Development Plan developed by the ETF will include attention on equal opportunities with particular regard to performance appraisal, coaching, and career development.

### **I.7.5. Working Environment**

The ETF is committed to providing a working environment that is geared to the special needs of disabled staff and visitors.

### **I.7.6. Involvement in Decision Making Process**

While involving staff in decision making through discussion and consultation, the ETF will seek balanced representation with particular regard to gender and age on all internal boards, committees, working groups, etc.

## **I.8. REVIEW**

All complaints will be monitored and reviewed by the Director as they arise and ongoing strategies developed to combat any inequality.

The implementation of the Equal Opportunities policy will be subject to review by the ETF Internal Audit Capacity.





## **Annex 1**

### **The Reform of the Staff Regulations**

Reflecting the priority given to equal opportunities in personnel policy by the EU Institutions, a considerable number of statutory amendments have been included in the new Staff Regulations that came into force on 1<sup>st</sup> May 2004. The principal amendments relating to equal opportunities between men and women are:

1. Any reference in the Staff regulations to the male sex shall include reference to the female sex and vice versa (Article 1c) unless the context requires otherwise.
2. Prohibition of any discrimination based on sex, race, colour, ethnic or social origins, genetic characteristics, language, religion, convictions, political opinions or any other opinion, membership of a national minority, wealth, birth, disability, age or sexual orientation (Article 1d.1).
3. Equal treatment for stable partnerships under certain conditions (Article 1d.1).
4. Full equality between men and women in professional life must constitute an essential element to be taken into account in the implementation of all the aspects of the Staff Regulations (Article 1d.2).
5. Institutions shall establish measures and actions to promote equal opportunities (Article 1d.3)
6. Shifting the burden of the proof: where officials who consider themselves wronged because the principle of equal treatment has not been applied to them, establish facts from which it may be presumed that there has been direct or indirect discrimination, the onus shall be on the institution to prove that there has been no breach of the principle of equal treatment. (Article 1d.5).
7. Obligation to justify, objectively and reasonably, any limitation of the principle of non-discrimination and of the principle of proportionality. The limitation must, additionally, meet legitimate aims of general interest within the framework of the staff policy (Article 1d.6).
8. Prohibition of psychological and sexual harassment (Article 12a).
9. Prohibition of references to an official's political, trade union, philosophical or religious activities and views, or to his/her racial or ethnic origin or sexual orientation in the official's personal files (Article 26).
10. Possibility of obtaining CCP several times, lengthening of the maximum duration of to 15 years (Article 40). – This provision does not apply to temporary and other agents employed under the CEOS.
11. Introduction of parental and family leave and payment of a monthly allowance (Articles 42a and 42b)
12. The right to work part-time to care for children, under certain conditions (Article 55a).
13. Introduction of job-sharing (Article 55 b).
14. Lengthening of maternity leave to 20 weeks or 24 weeks for multiple or premature births (Article 58).
15. Extension of paternity leave entitlement to 10 days (annex V, art. 6).
16. Extension of special leave entitlement in the event of the death of a spouse during maternity leave (annex V, art. 6).
17. Introduction of special leave for serious illness or hospitalization of a child of less than 12 years old (10 days) (annex V, art.6).
18. Introduction of special leave in the event of adoption (annex V, art. 6).

19. Jury: obligation for a jury of more than four members to include at least two people of each sex (annex III, Article 3). – This provision applies to selection boards in the context of open competitions for the selection of officials.
20. Increase in the dependant child allowance (Article 2 of Annex VII).
21. Introduction of a pre-school allocation (Article 3 of Annex VII).
22. The right to apply for part time work for staff aged over 55 provided for within the article 16 of the Conditions of Employment of Other Servants (CEOS), article 56a 2(e) and Annex IVa of the Staff Regulations.

## Annex 2

### Distribution of ETF staff

ETF - Temporary Agents								
Category	A*		B*		C*		Total TA	
	% women	# women	% women	# women	% women	# women	% women	# women
31-Dec-03	40%	21	63%	22	92%	11	55%	54
31-Dec-04	42%	21	63%	22	93%	13	57%	56
01-Jul-05	42%	21	67%	24	92%	11	57%	56

ETF - TA: detail % women		
	management	A* posts, excluding management
31-Dec-03	21%	47%
31-Dec-04	38%	43%
01-Jul-05	46%	41%

### Annex 3

Comparative data published in the 4<sup>th</sup> Action Programme on Equal Opportunities for women and men at the European Commission (2004-2008)

## REPRESENTATION OF WOMEN IN THE WORKFORCE<sup>1</sup> FOR SELECTED AGENCIES AS OF 31 DECEMBER 2002 (data generated: 11 June 2003)

### ORDERED BY WOMEN AS PERCENTAGE OF TOTAL PROFESSIONAL WORKFORCE

		Summary: Total Professional Workforce <sup>1</sup>		Detail: % Women	
		% Women	# Women	Management <sup>3</sup>	Professionals excluding Management <sup>4</sup>
1	UNFPA <sup>2</sup>	46,5%	79	41,7%	56,4%
2	UNESCO <sup>5</sup>	46,0%	443	28,6%	54,6%
3	UNICEF	45,5%	842	36,1%	49,4%
4	UNAIDS	41,1%	69	30,0%	57,4%
5	UNHCR	40,9%	661	23,1%	44,0%
6	WFP <sup>6</sup>	40,8%	410	30,6%	44,2%
7	World Bank Group	40,0%	2307	23,2%	46,3%
8	UNDP	39,0%	577	33,0%	42,6%
9	International Fund for Agricultural Development	38,5%	92	22,0%	40,0%
10	Inter-American Development Bank	36,6%	479	14,7%	41,0%
11	ILO <sup>7</sup>	36,3%	255	24,4%	50,6%
12	UN	35,6%	1905	30,2%	37,1%
13	European Bank for Reconstruction & Development	34,1%	215	N/A	
14	World Health Organization	32,7%	461	24,8%	42,2%
15	IMF	31,2%	598	15,2%	34,8%
16	European Commission	29,5%	2.824	15,4%	32,1%
17	Organization for Security & Cooperation in Europe	29,3%	415	9,0%	30,0%
18	OECD	29,2%	248	13,0%	33,0%
19	European Investment Bank	27,5%	189	10,4%	33,2%
20	ADB	27,5%	217	6,2%	31,0%
21	European Space Agency	26,9%	359	14,9%	34,5%
22	WMO	23,7%	28	15,0%	25,5%
23	UNIDO	22,5%	56	13,0%	29,0%
24	International Atomic Energy Agency	18,4%	184	9,4%	22,0%

<sup>1</sup> Internationally recruited staff (excludes staff with appointments of less than 12 months); with input from ORIGIN Fact Sheets

<sup>2</sup> UNFPA core staff only

<sup>3</sup> For agencies in UN common system, management consists of P.5 and above; UNICEF Management also includes representatives at all levels - P.

<sup>4</sup> For agencies in UN common system, consists of staff in P.1 - P.4

<sup>5</sup> Figures for UNESCO from 1 April 2003

<sup>6</sup> ALDs included only in total number of women in professional workforce, e.g., column 1 and 2 (breakdown by grade and sex not available)

<sup>7</sup> Funded by regular budget (this excludes 293 staff on technical cooperation in professional and higher categories)

**Annexe VI (Disponible seulement en Anglais)**

## **DIRECTOR'S DECISION ETF/06/DEC/010**

### **INTERNAL MOBILITY UPON STAFF REQUEST**

#### **THE DIRECTOR**

CONSIDERING the importance for an Organisation set-up more than ten years ago to offer more mobility perspectives to its longer service staff,

CONSIDERING the needs to have, as one of the possible options, internal mobility to mitigate the risks associated to sensitive posts;

CONSIDERING the period of change that the ETF is expecting in its mission over the coming 24 months;

CONSIDERING the Staff Committee position on the issue;

#### **HAS ADOPTED THE FOLLOWING DECISION:**

##### **Article 1**

The internal mobility policy (in annex) is introduced in the ETF on an experimental basis.

##### **Article 2**

The Administration shall develop the tools and procedures to implement the policy.

##### **Article 3**

The PME Unit shall assess the effectiveness of the internal mobility policy and procedures after 18 months of implementation.

The provisions of this decision will enter into force as of the date of its signature.

Done in Turin,  
Dr Muriel Dunbar  
Director

22.3.06  
*M. Dunbar*

To be reviewed in September 2007

## **INTERNAL MOBILITY UPON STAFF REQUEST POLICY APPLICABLE TO TEMPORARY, CONTRACT AND LOCAL AGENTS**

### **Introduction**

This policy is introduced to allow the appraisal of internal mobility mechanisms in an agency context pending an eventual structured proposal from the European Commission for an IR adapted to agencies realities on this issue.

### **Background**

All staff gain experience from doing different jobs over the course of their career. This broadens competences and enlarges experience and hence employability. On the contrary, it can often be detrimental to a person to carry out the same role for a very long period. A person's confidence and ability to carry out other tasks can be damaged.

We all need change and even though change can be difficult, it is also rewarding and broadening, leading to a form of staff development.

While, due to the agency status and the Staff Regulation provisions, there is limited opportunity for inter agencies mobility, internal mobility (through internal transfer of staff within the ETF upon decision of the Appointing Authority) is a desirable objective especially for longer serving staff. An exchange and widening of Competence and Knowledge as well as the dynamic brought by new challenges are expected benefits for both the individual and the organisation.

An internal mobility policy is a pre-requisite to ensure clarity to all staff on the approach and criteria that the Director will apply to ensure transparency and equal opportunity.

### **Overall Objectives**

To offer ETF longer term staff the possibility to broaden competences and widen experience via internal mobility serving both individual and institutional interests.

Internal mobility could be used:

- to allow a member of staff to broaden his/her experience at the same function group and similar grade;
- when concerned Heads of Unit/Departments and the member of staff concerned agree to it;
- when a post exists.

Internal mobility should not be used:

- to avoid addressing underperformance in a position and shift it from one department to another;
- as a mechanism for promotion;
- in the first 3 years of a jobholder taking up a position.



## I DEFINITIONS

### 1 - Definition of internal mobility

- Internal Mobility is any temporary or permanent significant change of the position occupied by a jobholder involving eventually moving from one ETF organisational Unit/Department to another;
- Internal mobility does not lead to any change in function group<sup>1</sup> or grade of the jobholder concerned nor to any change in his/her contract duration nor type of contract. Only regular recruitment processes putting eventual internal candidates in competition with competent external candidates identified through open call for candidatures can lead to change in function group and/or grade;
- Internal mobility does not lead to the allocation of the jobholder to a position belonging to a grade significantly different<sup>2</sup> from the one occupied.

### 2 - Types of mobility

Internal mobility can be done through:

- a) temporary or permanent exchange of position ("job swaps") between 2 colleagues of the same function group<sup>1</sup> and similar grade<sup>2</sup>;
- b) Temporary or permanent transfer of a staff member from one position to a vacant or new position.

### 3 - Principle

Mobility resulting from this policy is voluntary and therefore there is no obligation for a staff member to change position at set times. However, it is recommended that staff members envisage changing position after a completion of 6 years in the same position and with the same responsibilities. This 6-year reference period is meant to help staff members to assess their professional development at different moments in their career.

Staff members sitting on sensitive posts are encouraged to consider the mobility as a means of mitigating the risks linked to the sensitivity of their post.

### 4 - Eligibility for internal mobility

Temporary, Contract and Local Agents who have served a minimum of 36 months at the ETF may apply for internal mobility.

### 6 - Equal opportunity

Expressions of interest for internal mobility are welcome from all staffing function groups, and will be treated without indiscrimination, in full compliance with the equal opportunities policy of ETF.

---

<sup>1</sup> Function groups:  
AST, ADM for Temporary Agents;  
FGI, FGII, FGIII, FGIV for Contract Agents;  
AL/N1, AL/N2, AL/N3, AL/N4 for Local Agents.

<sup>2</sup> The difference in grades cannot be greater than 3 for all categories of staff concerned by this policy.

## II PROCEDURE

### 1 - Spontaneous expressions of interest

As a tool for staff development, expressions of interest for internal mobility should develop either through the normal Performance Appraisal System or at any other moment. They should clearly:

- a) state the reasons for wishing to be placed in another position and the type of position aimed at;
- b) mention the anticipated gains both for the individual and the organisation;
- c) include comments from the current Reporting Officer.

Expressions of interest shall be channelled via the current Head of Department who shall notify the Head of HR Unit.

As with all staff development requests, these will be considered initially by HR Unit and if coherent with the ETF policy, be forwarded to an Internal Mobility Board (IMB) who shall meet on a 6 monthly basis to review the totality of the expressions of interests received during that period.

The IMB shall be nominated by the Director and be composed of the Head of HR Unit and two members of the SMT. The IMB shall:

- assess the expressions of interests from staff members on the basis of the competences that the concerned staff members have, their motivation and eventually on the results of an oral interview and possibly written tests;
- assess if job swaps can be organised between staff having expressed interest;
- report its analysis to the Director.

The Director shall decide if the internal mobility can take place on the basis of the assessment done by the IMB, of the previous PAS reports and of the latest Competence Map of the staff concerned.

### 2 - Filling a vacant position

As part of the normal recruitment procedure, vacancy notices shall be published externally.

The Director may decide to first launch a call for expressions of interest for internal mobility to attempt to fill the vacant position internally. An Internal Mobility Board (IMB) would be set up as above (see point II.1).

Interested staff will be invited to send their written expression of interest (letter of motivation and copy of their updated CV and Competence Map) to HR Unit.

The IMB shall assess the expressions of interest from staff members. On the basis of the competences that the concerned staff members have, on the basis of their motivation and eventually of the results of an oral interview and possibly written tests, the IMB will establish a list of candidates potentially suitable for internal mobility.

The Director shall decide if the internal mobility can take place on the basis of the assessment done by the IMB, of the previous Performance Appraisal records and of the latest Competence Map of the staff member concerned.

In case of an unsuccessful process, the position shall be published externally, following the usual recruitment procedures.

### **III ADMINISTRATIVE IMPLICATIONS**

#### **1 - Remuneration, function group and grade**

When a staff member has been moved to another position, there will be no change in remuneration, function group or grade.

#### **2 - Notice Period**

The releasing Unit/Department shall be given a minimum of six week's to a maximum of 3 month's notice the date of the decision of the mobility of its staff.

#### **4 - Performance Appraisal**

By the end of the notice period (point III 2 above), a performance appraisal report shall be compiled covering the period the jobholder has worked in the releasing Unit/Department.

Within one month from the effective mobility to the receiving Unit/Department, the objectives for the remaining part of the year shall be agreed upon.

#### **3 - Annual Leave**

The receiving Unit/Department shall respect annual leave approved by the releasing Unit/Department prior to the decision. Annual leave requested in the notice period must be agreed with the receiving Head of Unit/Department.

## **ANNEXE VII**

## director's decision ETF/07/DEC/024

---

DEPT Directorate

---

DATE 24/09/07

---

SUBJECT ETF Human Resources Strategy

---

### THE DIRECTOR,

- HAVING REGARD TO, article 7 of the Council Regulation 1360 of 7<sup>th</sup> May 1990 establishing the ETF and in particular article 7.1 which defines the responsibility of the Director on all staff matters;
- HAVING REGARD TO, article 2 of the Staff Regulations, which refers to the powers conferred to the Director as Appointing Authority;
- HAVING REGARD TO, consultation and the opinion of the ETF Staff Committee;

**HAS DECIDED TO ADOPT** the ETF Human Resources Strategy in Annex.

Turin, 28.9.07



Muriel Dunbar  
Director

Encl. ETF Human Resources Strategy

# STRATEGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETF

## 1. Introduction

L'ETF a pour mission d'aider les pays en phase de transition et en voie de développement à exploiter le potentiel de leurs ressources humaines par la réforme de leurs systèmes d'enseignement et de formation dans le contexte de la politique de relations extérieures de l'UE. À cet effet, ses objectifs à moyen terme (2007-2010) s'ordonnent autour de trois priorités majeures:

- le soutien de la réforme de l'enseignement, de la formation et du marché de l'emploi dans les pays candidats et candidats potentiels, dans les pays voisins de l'Union européenne et dans les républiques d'Asie centrale;
- la communication d'informations à tous les partenaires et à la communauté internationale sur les activités, les produits et les services de l'ETF;
- le renforcement des systèmes de l'ETF ainsi que des connaissances et de l'expérience collectives de son personnel pour mieux appuyer les initiatives d'aide communautaire.

Le succès des actions mentionnées ci-dessus dépend, dans une large mesure, d'une gestion des ressources humaines propre à tirer le meilleur parti de son éventail unique de compétences. La mission de l'agence en matière de ressources humaines consiste à attirer, déployer, développer et retenir les compétences nécessaires, dans le respect d'un ensemble cohérent de lignes directrices en matière de ressources humaines.

## 2. Contexte

L'ETF aborde une nouvelle phase de son évolution. L'environnement se transforme, appelle des réponses différentes de la part du personnel de l'ETF, et génère de nouvelles attentes réciproques entre le personnel et la direction. En tant qu'agence de l'Union européenne, l'ETF se doit d'être innovante et créative, de répondre aux nécessités de ses partenaires, et de réactualiser régulièrement son profil pour s'adapter aux changements de la demande à l'égard de ses services. Dans le même temps, toujours en tant qu'agence de l'Union européenne, l'ETF est tenue de se conformer à un cadre réglementaire contraignant et détaillé et notamment à des dispositions financières, des clauses relatives au personnel ou encore des normes d'ordre juridique général, tout en limitant au minimum ses frais généraux.

L'ETF doit fonctionner comme une méritocratie, dans la mesure où sa crédibilité et sa réputation auprès de ses partenaires et des organisations homologues reposent essentiellement sur son personnel. Ses ressources humaines doivent donc, sans exception, nécessairement allier un vaste ensemble de compétences relatives à l'activité de base mais aussi d'ordre technique, linguistique et comportemental. Si la crédibilité et la réputation sont maintenues à un haut niveau, par exemple, grâce à des procédures de recrutement et de sélection bien ciblées, à une participation optimale aux initiatives de développement du personnel et à une gestion efficace des performances du personnel, celui-ci contribuera de façon considérable à la viabilité à long terme de l'ETF.

Dans ce contexte, le personnel devrait avoir l'assurance que les procédures relatives aux ressources humaines sont équitables et transparentes et qu'elles sont appliquées de façon égalitaire. Ces pratiques, qui prennent actuellement la forme d'une approche administrative ou formelle, doivent se transformer en une démarche managériale axée sur l'efficacité, tout en continuant à respecter le cadre réglementaire. Il est important de développer une stratégie pour les ressources humaines qui:

- permette à l'ETF de disposer des ressources humaines dont elle a besoin à moyen terme;
- soit cohérente et homogène dans ses différents volets;
- instaure la confiance en fondant son approche sur un mode de management équitable.

À la lumière de ces considérations, le présent document se base sur un certain nombre de prémisses sur lesquels sont échaudés les objectifs indiqués au paragraphe 3, point a) à point c).

Premièrement, pour accomplir sa mission en tant que centre d'expertise, l'ETF lancera des défis ambitieux à son personnel et lui assurera un niveau élevé de soutien pour lui permettre de relever ces défis.

Deuxièmement, l'ETF fixera très clairement à son personnel des objectifs de travail et les compétences cibles associées à ceux-ci, en vue d'inciter chacun de ses membres à assumer la responsabilité de l'accomplissement de ses objectifs individuels et à rendre compte de son action.

En troisième lieu, aucun membre du personnel ne pourra atteindre ses objectifs isolément de ses collègues; au sein de l'ETF, le travail sera réparti par équipes, chaque membre du personnel étant invité à la fois à contribuer au travail d'équipe et à en recueillir les bénéfices.

Pour finir, en tant qu'agence de l'Union européenne nécessairement appelée à s'adapter à son environnement et aux conditions actuelles du marché de l'emploi, l'ETF ne peut offrir la sécurité d'un emploi à long terme, mais elle garantira aux membres de son personnel des opportunités pour développer leurs compétences et leur expertise de façon à leur permettre de progresser dans leur vie professionnelle et à valoriser leur potentiel d'emploi à long terme.

L'optimisation des ressources humaines de l'ETF requiert le recours à trois types d'acteurs, chacun ayant une importante contribution à apporter.

- **L'unité de ressources humaines** développe, soutient et supervise la mise en place de la stratégie de l'ETF et des lignes directrices qui s'y rattachent. Elle gère les contrats de recrutement du personnel de l'ETF et les droits et obligations y afférents, en accord avec le cadre réglementaire existant. Cependant, la mise en oeuvre de la stratégie incombe aux deux autres catégories d'acteurs.
- **Les gestionnaires de ressources humaines**, qui sont soit des cadres hiérarchiques, soit des chefs d'équipe, établissent les objectifs de travail et de développement au niveau individuel; ils organisent la répartition du travail, évaluent les performances tout au long de l'année, identifient et mettent en place des actions correctives en cas de comportements inappropriés ou de performances insuffisantes; ils assistent régulièrement le personnel en lui prodiguant des conseils, en l'informant des résultats des appréciations ou en lui communiquant des directives et veillent au respect des politiques de l'ETF par le personnel.
- **Les membres du personnel**, qui sont invités à prendre une part active, au niveau individuel comme au sein de leur équipe, à leur propre développement professionnel et à leur évolution de carrière (ainsi qu'à ceux de leurs collègues), dans le cadre de l'ETF et au-delà, donnent et reçoivent des commentaires critiques dans un esprit constructif.

En sa qualité de superviseur de ces trois types d'activités, le directeur est responsable de toutes les questions concernant le personnel (article 7, règlement (CEE) n° 1360/1990 du Conseil du 7 mai 1990 portant création d'une Fondation européenne pour la formation) et, à ce titre, il est l'autorité investie du pouvoir de nomination à laquelle il est fait référence dans le statut des fonctionnaires (article 2). Dans l'exercice de ces fonctions, le directeur consulte l'équipe de direction ainsi que le personnel, tant directement que par le biais du comité du personnel, pour instruire les décisions. Le directeur doit remplir ses obligations concernant les normes de contrôle interne, les règlements sur la confidentialité des données, les dispositions financières, le statut des fonctionnaires ainsi que les modalités d'application y afférentes. Celles-ci prévoient, notamment, la fourniture de services d'aide au personnel, par exemple en matière de santé et de sécurité, de conseil confidentiel, de médiation et de dialogue social avec le comité du personnel.

### 3. Lignes directrices

En considération des objectifs et de la mission de l'ETF et de son engagement en faveur d'une culture de la non-discrimination et de l'égalité des chances, les trois objectifs suivants ont été identifiés.

#### a) **Affecter la personne qui convient au poste qui convient**

Le personnel qui convient à l'ETF est celui qui lui apporte les compétences dont elle a besoin, qui est acquis à sa mission, qui aime son travail et qui est désireux de se développer et d'aider ses

collègues à se développer. Le but de l'ETF est de s'assurer que les personnes qui ont pris à coeur sa mission et qui possèdent les compétences appropriées soient affectées à des activités à haute valeur ajoutée qui nécessitent ces compétences et les utilisent pour fournir aux partenaires de l'ETF des services conformes à la définition prévue dans le programme de travail actuel. Comme il ressort clairement de l'enquête de 2007 sur le personnel, l'aptitude à l'emploi occupé est un des facteurs qui concourent le plus fortement à la satisfaction des travailleurs au sein de l'ETF. Pour s'assurer que, dans cet organisme, les personnes qui conviennent sont affectées aux places ou aux postes qui conviennent et bénéficient d'un contrat d'une durée appropriée, un certain nombre de systèmes sont déjà en place ou en cours d'élaboration, tels qu'une description actualisée des emplois, une grille des compétences, un système d'évaluation des prestations, une procédure de recrutement – pour un agent contractuel et pour un agent temporaire – la formule de la mobilité interne, un plan pour une politique du personnel etc. Séparément ou ensemble, ces différents systèmes visent à:

- évaluer la force de travail actuelle en comparant les compétences requises par l'ETF avec l'expertise et l'expérience du personnel existant;
- analyser et prévoir les besoins à venir, qui peuvent être exprimés sous forme de catégories d'emplois ou de descriptions d'emplois;
- identifier ou prévoir les besoins de compétences additionnels ou en régression, actuels ou futurs;
- recruter de nouvelles ressources humaines et assurer la formation du personnel existant.

Le processus devenant de plus en plus sophistiqué, ces systèmes seront actualisés et perfectionnés, en particulier les dispositifs ayant trait à la formation de comités de sélection et de gestionnaires de ressources humaines, au mentorat et à l'assistance de collègues par des collègues experts, au partage des connaissances et à l'initiation de nouveaux membres du personnel.

Au-delà des contrats réguliers, l'ETF continuera à acquérir une expertise supplémentaire auprès d'experts nationaux indépendants issus de pays membres ou de pays partenaires ainsi que d'organisations internationales telles que la Banque mondiale. D'une façon générale, l'ETF doit rester compétitive sur le marché du travail en offrant des contrats suffisamment avantageux pour attirer des candidats de haut niveau.

## **b) Valoriser au maximum le potentiel humain**

Dans le cadre des ressources dont elle dispose, l'ETF continuera à offrir à tous les membres de son personnel des opportunités, tant formelles qu'informelles, de formation et de développement, telles que des cours organisés en dehors du cadre de travail ou encore dispensés sur le lieu de travail avec l'assistance d'un mentor, le recours à des activités d'apprentissage par l'expérience, la participation à des communautés de pratiques, l'octroi d'un soutien en temps et financier pour des études formelles, des missions de révision, des visites d'étude, des détachements temporaires internes ainsi que des missions à long terme auprès d'organisations externes. Les opportunités d'apprentissage se concentreront en particulier sur le développement des compétences identifiées comme des acquis essentiels pour le travail de l'ETF et complémentaires à la mise en oeuvre de son programme de travail et des Perspectives à moyen terme. Ces initiatives s'accompagneront, partout où cela sera possible, de mesures de soutien au personnel pour l'aider à affronter les changements sur le plan organisationnel.

La formation et le développement sont placés sous la responsabilité commune de l'ETF et des membres individuels du personnel (agissant dans le cadre de leur équipe). L'ETF favorise les processus d'apprentissage en s'attachant à créer une culture organisationnelle qui valorise la formation et fournit des ressources et un environnement propices à l'acquisition des connaissances. Chaque individu a la responsabilité de faire usage de cette culture pour développer les compétences requises, telles qu'elles sont identifiées dans la description des emplois, pour le poste qu'il occupe (et pour tout autre poste qu'il aspire à occuper à l'avenir). Les plans de développement individuels du personnel feront intégralement partie du rapport sur les performances annuelles. Ils seront complétés par des évaluations des besoins de formation, recensés tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes, présentées par les cadres hiérarchiques, les collègues, les mentors et les équipes et établies dans une perspective positive, orientée vers le développement.



Dans un souci de mieux combiner formation et amélioration des performances, il sera fait un plus large usage de l'évaluation par les pairs ou *peer-reviewing*. Une telle mesure comportera un double avantage: d'une part, les collègues qui livreront leurs commentaires réciproques sur le travail des autres exerceront eux-mêmes leurs compétences analytiques et acquerront un savoir technique dans le processus; d'autre part, cette démarche ira dans le sens des efforts actuellement déployés dans le domaine de la gestion du savoir pour inventer de nouvelles idées ou solutions et pour renforcer la motivation au travail.

Les niveaux de satisfaction concernant les opportunités de formation et de développement offertes continueront d'être mesurés tant au terme d'événements spécifiques qu'à travers l'enquête annuelle sur le personnel, celui-ci étant encouragé à fournir des commentaires constructifs et édifiants pour documenter l'élaboration de futurs plans de développement du personnel.

### **c) Assurer une gestion efficace des performances**

Une gestion efficace des performances est importante pour le développement de toute organisation. Autrement dit, les cadres évaluent régulièrement les performances de leur personnel, ils prodiguent des conseils et communiquent les conclusions de leurs évaluations aux membres du personnel individuels ou aux équipes et reconnaissent et valorisent les bons résultats obtenus, ils abordent en temps opportun et avec honnêteté les prestations inférieures aux normes.

Pour l'ETF, une gestion efficace des prestations du personnel vise plusieurs objectifs:

- premièrement, pour assurer à l'agence un retour optimal sur l'investissement en temps et financier qui a été consenti pour chaque individu, aux fins du recrutement, du développement et sous forme de rémunération;
- deuxièmement, pour s'assurer que chaque membre du personnel remplit sa part du contrat en fournissant le meilleur service possible aux clients internes et externes, en conformité avec le programme de travail en cours et avec les objectifs individuels fixés;
- troisièmement, pour assurer la satisfaction optimale des membres du personnel qui investissent leur temps et sacrifient d'autres opportunités potentielles en travaillant pour l'ETF.

Une gestion formelle des performances est conduite à l'aide du système d'évaluation des performances qui, pour le personnel dont la contribution dépasse les attentes, peut entraîner un reclassement si le niveau qualitatif du travail accompli justifie une promotion. Cependant, les prestations remarquables ne sont pas toutes d'un niveau justifiant une promotion et l'ETF s'efforcera de les reconnaître en recourant à d'autres moyens, par exemple en les mettant en exergue dans la lettre d'information du personnel, en offrant des opportunités de développement aux membres du personnel concernés pour leur permettre d'encore améliorer leur niveau de prestations, ou encore en valorisant les prestations collectives d'équipes, etc. Des réunions d'évaluation seront également organisées pour identifier de nouvelles opportunités de développement pour le personnel; celui-ci pourra être encouragé à exercer ses compétences dans de nouveaux domaines de travail ou dans un contexte différent (par exemple dans le cadre de la mobilité interne ou pour des détachements temporaires internes). Par ailleurs, dans un contexte appelé à mettre de plus en plus l'accent sur le travail d'équipe, il est également opportun de poursuivre l'introduction de l'évaluation de la contribution de l'équipe toute entière et de ses membres individuels aux processus et aux résultats d'ensemble, en réduisant ainsi l'importance traditionnellement accordée à l'évaluation verticale des compétences et des performances et en accordant une plus large attention à une approche horizontale, ou, en d'autres termes, à une évaluation centrée sur l'équipe.

Comme toute organisation, l'ETF doit prévoir que, au sein de son personnel, certains s'avèrent trop peu performants pour accomplir leurs tâches de manière satisfaisante. L'ETF doit faire face au problème de l'insuffisance des performances aussi bien à l'aide d'analyses appliquant le système d'évaluation des performances que par le recours à un contrôle régulier des progrès accomplis. Un soutien et des actions de mentorat seront assurés par les cadres hiérarchiques et des objectifs très clairs, assortis d'un calendrier, seront fixés pour redresser la situation. Si, dans les délais impartis, les améliorations se révèlent insuffisantes, il peut être mis fin au contrat de travail, en parfaite conformité avec le cadre réglementaire en vigueur.

## 4. Conclusion

La présente stratégie opère la synthèse des différents éléments qui ont caractérisé le développement des ressources humaines de l'ETF depuis l'établissement d'une stratégie intermédiaire il y a 18 mois et désigne les domaines où le développement se poursuivra ou sera initié. Cette stratégie servira à étayer les Perspectives à moyen terme et sera revue lors du renouvellement de ces dernières, comme le sera le plan d'action y afférent. Entre-temps, certains des documents auxquels cette stratégie est liée pourront être actualisés ou modifiés; cependant les quatre prémisses sur lesquelles la stratégie se fonde et les trois objectifs qui y sont définis demeureront inchangés jusqu'en 2010 au moins, à moins que l'environnement réglementaire ne nécessite des adaptations.

L'affectation du personnel adéquat aux postes appropriés assure à l'ETF de pouvoir compter sur un personnel doté des compétences requises pour mener à bien sa mission. Une valorisation optimale de son potentiel de ressources humaines doit lui permettre de garantir que son personnel continue de se développer et qu'il contribue toujours davantage à faire de cette fondation un centre d'expertise de renommée internationale. Une gestion efficace des performances permet d'assurer que tous les membres du personnel reçoivent une rétro-information honnête sur leurs performances, sont à même d'identifier les opportunités qui peuvent leur permettre de progresser et savent comment en tirer parti. Le cadre d'un tel scénario se doit d'être un environnement constructif et stimulant où les dirigeants, dans le même temps, lancent un défi et apportent un soutien à leurs collègues, pour leur permettre d'oeuvrer à la réalisation d'objectifs institutionnels et individuels convenus.

***Voir également:***

***Perspectives à moyen terme de l'ETF  
Réglementation relative au Comité du personnel de l'ETF  
Lignes directrices pour l'évaluation des prestations et la fixation des objectifs  
Enquête sur le personnel ETF - 2007  
Plan de développement du personnel  
Politique de développement du personnel  
Projet de cartographie - ETF 2007  
Statut des fonctionnaires  
Réglementation relative aux agents locaux  
Cadre de description des fonctions  
Politique de définition des compétences  
Politique de recrutement  
Règlements CE sur la confidentialité des données  
Plan de politique du personnel***