

## **Modalités de mise en œuvre de l'article 44, paragraphe 2, du statut concernant les cadres intermédiaires et supérieurs.**

### **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), fixés par le règlement (CEE, EURATOM, CECA) n° 259/68 du Conseil, et en particulier les articles 2, 4, 5, 7, 29 et 44 du statut,

vu le règlement (CE) n° 1360/90 du Conseil du 7 mai 1990 portant création d'une Fondation européenne pour la formation, et notamment son article 14,

vu le règlement (CE) n° 1339/2008 du Conseil du 16 décembre 2008 (refonte), et notamment son article 21, soumettant le personnel de l'ETF aux règlements et réglementations applicables aux fonctionnaires et autres agents des Communautés européennes,

vu la décision du directeur de l'ETF (ETF/007/DEC/015) du 17 juillet 2007 portant adoption pour l'ETF du cadre réglementaire de description des postes et du cadre réglementaire des compétences, version 1.1, et, en particulier, ses sections 2 et 3 sur la famille et les fonctions d'encadrement;

après consultation du comité du personnel et en accord avec la Commission européenne suivant l'article 110, paragraphe 1, du statut,

### **CONSIDÉRANT CE QUI SUIT:**

(1) il y a lieu de fixer précisément les fonctions et les responsabilités du personnel dans la famille d'encadrement (telles que visées dans le cadre réglementaire de description des postes),

(2) il y a lieu d'introduire une période d'essai spécifique pour les cadres nouvellement nommés,

### **DÉCIDE:**

#### **ARTICLE PREMIER - DEFINITIONS**

1 Les fonctions des cadres intermédiaires et supérieurs auxquels la présente décision s'applique sont celles visées à l'article 44, paragraphe 2, du statut et dans le cadre réglementaire de description des postes de l'ETF, et consistent en la direction permanente et continue du personnel et d'une structure administrative telle que définie au paragraphe 2.

Par conséquent, les postes de chef d'unité et de chef de département de l'ETF sont couverts par la présente décision<sup>1</sup>.

Ces postes sont initialement pourvus aux grades AD 9 à AD 12.

---

<sup>1</sup> Le poste de directeur de l'ETF est couvert par les dispositions d'exécution de l'ETF concernant l'évaluation du directeur de l'ETF.

2. Les unités/départements sont des structures administratives répondant aux critères suivants:

- elles figurent dans l'organigramme officiel de l'ETF, et;
- elles se justifient, d'une part, par une évaluation globale prenant en compte leur taille, le nombre de personnel (au moins un personnel AD en sus du chef d'unité ou du chef de département), le caractère complexe et sensible de leurs tâches, ainsi que leur impact budgétaire, d'autre part, par une comparaison avec d'autres unités/départements présentant des tâches similaires au sein de l'agence et dans d'autres agences.

En cas de modification de l'organigramme, une augmentation significative des fonctions d'encadrement doit être justifiée et documentée dans le plan en matière de politique du personnel.

- 3 Dans certains cas, les chefs d'équipe, le chef des équipes et les coordinateurs peuvent exercer les fonctions de direction qui leur sont déléguées par le personnel d'encadrement. Même s'ils apparaissent dans l'organigramme officiel de l'ETF, ils ne font pas partie de la catégorie de l'encadrement.

## **ARTICLE 2 ROLE DES CADRES INTERMEDIAIRES ET SUPERIEURS**

Les cadres intermédiaires et supérieurs démontrent des aptitudes, selon le cas, en gestion des ressources humaines et en gestion financière, et (si nécessaire) les connaissances et/ou les qualifications correspondant au poste considéré.

Les cadres intermédiaires et supérieurs assument au minimum les responsabilités suivantes<sup>2</sup>:

- présenter à leur unité/département des orientations en matière de politiques et d'actions sur la base de la lettre de mission et du programme de travail annuel de l'ETF; définir le programme de travail de l'unité/département, coordonner les activités au sein de l'unité/département, ainsi qu'avec d'autres unités/départements, et représenter leur unité/département lors des réunions importantes;
- faire fonction d'intermédiaire principal dans les échanges d'information entre la direction et les divers membres de l'unité/département;
- être directement responsable de la gestion des ressources humaines de l'unité/département et, le cas échéant, de ses ressources financières.

## **ARTICLE 3 PUBLICATION ET POURVOI DU POSTE**

Lorsqu'un poste de cadre intermédiaire ou supérieur est à pourvoir, le directeur peut décider de (ordre indifférent):

- réaffecter un agent temporaire à ce poste dans l'intérêt du service conformément à l'article 7, paragraphe 1, du statut, sous réserve que les fonctions dudit poste correspondent au grade de l'intéressé et que celui-ci ait déjà occupé un poste d'encadrement ou qu'il ait occupé un tel poste sans avoir cessé d'exercer des tâches d'encadrement pour cause d'insuffisance des capacités d'encadrement ou de désistement, en application de l'article 7, paragraphe 1 ou 3, ci-après;
- publier le poste en interne et/ou sur le marché des postes inter-agences (*Interagency Job Market*), avant de procéder à la publication externe de l'avis de vacance. Toutefois, en cas de

---

<sup>2</sup> Les descriptions des postes d'encadrement contiennent de plus amples informations sur leurs responsabilités et leurs compétences ciblées.

publication simultanée en interne et sur le marché des postes inter-agences, les candidatures internes sont prises en considération en premier lieu. En effet, lorsqu'un candidat interne et un candidat du marché des postes inter-agences sont tous deux jugés au terme du processus de sélection posséder les aptitudes requises pour le poste considéré, priorité est donnée au candidat interne.

Si le poste fait l'objet d'une publication en interne et sur le marché des postes inter-agences, le directeur lui affecte une fourchette de grades correspondant aux fonctions annoncées. Le poste est dès lors réservé aux candidats du même groupe de fonctions et dont le grade se situe dans ladite fourchette. Les candidats sélectionnés sont nommés au grade qu'ils occupaient dans leur précédente agence.

En ce qui concerne les candidats du marché des postes inter-agences, l'article 32 du statut et la décision de l'ETF relative aux critères applicables au classement en échelon lors de la nomination ou de l'engagement s'appliquent pour le classement en échelon.

- publier le poste en externe et lancer une procédure de sélection conformément à la décision relative aux conditions d'engagement et de service des agents temporaires recrutés par le biais d'une procédure de sélection externe.

Si le poste fait l'objet d'une publication externe, le directeur le publie à un grade figurant dans la fourchette AD 9 à AD 12.

#### **ARTICLE 4 ÉLIGIBILITE**

1. Si le poste fait l'objet d'une annonce en interne et/ou sur le marché des postes inter-agences, le candidat doit, avant d'être nommé:
  - avoir été sélectionné conformément à l'article 3 de l'accord relatif au marché des postes inter-agences;
  - être classé au grade AD 9, AD 10, AD 11 ou AD 12;
  - posséder les qualifications et les compétences requises dans l'avis de vacance.
2. Si le poste fait l'objet d'une publication externe, le candidat doit, avant d'être nommé:
  - avoir été sélectionné conformément à la procédure de sélection en application de l'article 3, paragraphe 1 ou 2, de la décision relative aux conditions d'engagement et de service des agents temporaires à l'ETF;
  - posséder les qualifications requises dans l'avis de vacance;
  - posséder les qualifications et les compétences requises dans l'avis de vacance.

#### **ARTICLE 5 FORMATION**

1. Les cadres intermédiaires et supérieurs nouvellement nommés doivent impérativement suivre un cours de préparation à l'encadrement avant ou dans les trois mois suivant leur prise de fonction. Les cours de management du catalogue de formation de la Commission/agence suivis par un candidat dans les cinq années précédant la publication du poste pourront être validés par l'autorité investie du pouvoir de nomination comme cours de préparation à l'encadrement.
2. À titre alternatif, le cadre nouvellement nommé concerné, intermédiaire ou supérieur, peut démontrer à l'autorité investie du pouvoir de nomination qu'il a déjà acquis les capacités d'encadrement nécessaires par la réussite d'autres cours de formation aux fonctions d'encadrement.

## **ARTICLE 6 PERIODE D'ESSAI**

1. Toutes les personnes nouvellement nommées à un emploi d'encadrement sans avoir servi au moins deux ans en tant que cadre intermédiaire ou supérieur à l'ETF, dans les institutions européennes<sup>3</sup>, les organes, les offices ou autres agences (y compris les nouveaux cadres recrutés selon une procédure de sélection ouverte), effectuent une période d'essai spécifique de neuf mois en tant que «cadres stagiaires».

L'évaluateur et, le cas échéant, le validateur sont les mêmes que ceux désignés par rapport au titulaire du poste auquel le nouveau cadre a été nommé aux fins du processus d'entretien annuel, en application de la décision de l'ETF relative aux dispositions générales d'exécution de l'article 43 du statut.

L'évaluation finale est établie par écrit et contresignée par le «supérieur hiérarchique du stagiaire». Une «fiche d'évaluation du cadre stagiaire», destinée à ladite évaluation finale, est fournie en annexe II.

2. Pour les agents temporaires déjà en activité au sein de l'ETF et nouvellement nommés à un poste d'encadrement intermédiaire ou supérieur, l'évaluation finale en tant que cadre intermédiaire ou supérieur est établie avant la fin de la période de stage, le cas échéant. Cette évaluation est jointe au prochain rapport sur les performances prévu à l'article 43 du statut/15 du RAA.

À titre exceptionnel, l'autorité investie du pouvoir de nomination ou l'autorité habilitée à conclure les contrats d'engagement peut prolonger la période d'essai aux fonctions d'encadrement de six mois au plus pour donner au cadre stagiaire le temps de corriger les insuffisances relevées.

Si, au terme du processus (c'est-à-dire au bout de 15 mois au maximum), la période d'essai n'est pas jugée satisfaisante, l'autorité investie du pouvoir de nomination propose conformément à l'article 7 la réaffectation à un emploi hors encadrement.

L'agent concerné peut former un recours contre cette décision conformément à l'article 90 du statut.

3. Pour les «cadres stagiaires» nouvellement recrutés en tant qu'agents temporaires selon une procédure de sélection externe, l'évaluation finale en tant que cadre est établie avant la fin de la période de stage. Cette évaluation des aptitudes d'encadrement ne se substitue pas au rapport normal de fin de stage prévu dans ledit article.

À titre exceptionnel, l'autorité investie du pouvoir de nomination ou l'autorité habilitée à conclure les contrats d'engagement peut prolonger la période d'essai aux fonctions d'encadrement de trois mois supplémentaires au plus pour donner au cadre stagiaire le temps de corriger les insuffisances relevées.

Si, au terme du processus (c'est-à-dire au bout de douze mois au maximum), la période d'essai n'est pas jugée satisfaisante, l'autorité investie du pouvoir de nomination se prononce sur la résiliation du contrat.

L'agent concerné peut former un recours contre cette décision conformément à l'article 90 du statut.

## **ARTICLE 7 REAFFECTATION A UN EMPLOI HORS ENCADREMENT**

---

<sup>3</sup> Ou deux ans en tant que chef de cabinet ou, en tant que conseiller juridique AD 13 / AD14 au sein du service juridique.

Les cadres intermédiaires et supérieurs peuvent être réaffectés à un emploi hors encadrement, tout en conservant le même grade.

La réaffectation à un emploi hors encadrement peut intervenir dans les cas suivants:

**1. Insuffisance des capacités d'encadrement**

**1.1. Réaffectation au terme de la période d'essai.**

Une procédure de réaffectation à un emploi hors encadrement peut être entamée à la fin de la période d'essai d'un cadre nouvellement nommé, comme le prévoit l'article 6, paragraphe 2.

**1.2. Réaffectation à un stade quelconque de la carrière d'encadrement**

Une procédure de réaffectation à un emploi hors encadrement peut être entamée à n'importe quel stade, dès lors qu'un cadre est jugé ne pas avoir satisfait aux normes d'encadrement en vigueur dans deux rapports successifs d'informations en retour sur les performances faisant état de lacunes manifestes en matière d'encadrement.

Avant toute prise de décision, le dossier est examiné à nouveau par un membre du personnel désigné par le directeur qui est au minimum du même groupe de fonctions et du même grade que le cadre et qui ne présente aucun conflit d'intérêt. Le «membre du personnel désigné» rend ses conclusions.

Sur la base de l'avis du «membre du personnel désigné», la décision finale est arrêtée par le directeur.

**2. Désistement**

Un cadre intermédiaire ou supérieur est en droit de demander à être relevé de son emploi d'encadrement à tout moment au cours de sa carrière. La demande doit exposer en détail les raisons motivant le souhait d'être relevé de son emploi et emporte acceptation formelle d'être réaffecté dans une unité/département sous la supervision d'un cadre. Tout membre du personnel qui demande à être relevé de son emploi en application du présent paragraphe et qui décide par la suite de se porter à nouveau candidat à un emploi d'encadrement doit passer par la procédure de sélection standard susvisée.

**3. Intérêt du service**

Un cadre intermédiaire ou supérieur peut, dans l'intérêt du service conformément à l'article 7 du statut, être réaffecté par le directeur à un emploi hors encadrement.

Tel est le cas lorsque, notamment mais non exclusivement, un poste d'encadrement est supprimé à la suite d'un redéploiement ou d'une modification de l'organigramme de l'ETF ou du fait de mesures d'atténuation des risques liées à des fonctions sensibles.

Les agents temporaires ayant fait l'objet d'une réaffectation à un emploi hors encadrement dans les conditions décrites ci-dessus peuvent, dans l'intérêt du service conformément à l'article 7 du statut, être ultérieurement réaffectés par le directeur à un poste d'encadrement.

**ARTICLE 9 – ENTREE EN VIGUEUR**

Les présentes dispositions prennent effet le jour de la signature.

Date

Jan Truszczyński

Présidente du conseil de direction

## **ANNEXE I**

### **EXEMPLE DE COMPÉTENCES REQUISES POUR POSTULER À UN POSTE D'ENCADREMENT<sup>4</sup>**

I – Les principales exigences sont:

- *gestion des ressources humaines*, notamment:
  - capacité de fixer et de revoir les objectifs de l'unité/département dans le cadre des grands axes stratégiques de l'ETF,
  - capacité de définir les priorités, de se concentrer sur elles et de suivre et évaluer les progrès accomplis pour atteindre les objectifs fixés, en collaboration avec les membres de l'unité/département,
  - capacité de déléguer aux membres de l'équipe, en veillant à ce qu'ils comprennent ce que l'on attend d'eux et en quoi leur travail contribue aux objectifs de l'unité/département,
  - capacité de motiver les membres de l'équipe à obtenir les résultats souhaités et de leur permettre d'atteindre leurs objectifs et de réaliser pleinement leur potentiel,
- *communication*, notamment:
  - capacité de communiquer clairement et de présenter simplement des sujets complexes, à la fois verbalement et par écrit, notamment aux membres de l'unité/département,
- *relations interpersonnelles*, notamment:
  - capacité de traiter avec les personnes de manière efficace et courtoise ainsi que d'établir avec d'autres unités/départements ou collègues, des relations de travail productives fondées sur la coopération,
- *négociation*, notamment:
  - capacité de mener des discussions et d'obtenir des résultats optimaux tout en conservant des relations de travail productives avec les autres parties concernées.

II – Exigences supplémentaires:

Selon le poste, d'autres exigences ou des atouts supplémentaires peuvent être nécessaires, comme:

- *Connaissances des questions administratives et financières.*
  - Les intéressés doivent avoir une bonne connaissance des circuits administratifs et financiers au sein de l'ETF et, idéalement, l'expérience de ces circuits. La connaissance des procédures y afférentes serait évidemment un atout supplémentaire. Un degré élevé de compétence dans l'emploi des ressources budgétaires pourrait être un avantage clé, en fonction du poste considéré.
- *Connaissance des politiques, des langues, de la législation et des programmes communautaires, ayant un rapport avec le poste considéré.*

N.B.: pour être des cadres efficaces, les intéressés doivent posséder à un degré élevé les compétences précitées. Le poids relatif des différents éléments dépendra largement des particularités de chaque poste.

---

<sup>4</sup> Pour de plus amples informations, consulter les descriptions des postes d'encadrement

## **ANNEXE II**

### **FICHE D'ÉVALUATION<sup>5</sup> DES CADRES NOUVELLEMENT NOMMÉS**

#### **Renseignements concernant le titulaire du poste:**

Nom et prénom(s):
Numéro de matricule:
Affectation: Chef de
Date d'entrée en fonction:
Date d'entrée en activité à l'ETF:
Département/unité:
Catégorie et grade: AD ....

#### **Renseignements concernant l'évaluateur:**

Nom et prénom(s):
Département/unité:

#### **Rapport couvrant la période:**

du:	au:
-----	-----

**Conformément à l'article 14** du régime applicable aux autres agents, un mois au plus tard avec l'expiration de son stage<sup>6</sup>, le titulaire du poste fait l'objet d'un rapport sur son aptitude à s'acquitter des tâches que comportent ses fonctions, ainsi que sur son rendement et sa conduite dans le service. Ce rapport est communiqué à l'intéressé, qui peut formuler par écrit ses observations.

**Conformément à l'article 44, paragraphe 2** du statut, le membre du personnel nommé chef d'unité/département, bénéficie d'une augmentation de traitement pour autant qu'il se soit acquitté de ses fonctions d'une manière satisfaisante durant les neuf premiers mois.  
Cette augmentation de traitement correspond à un avancement d'échelon avec effet rétroactif à la date de la nomination.

**Conformément à l'article 6, paragraphes 2 et 3**, des modalités de mise en œuvre de l'article 44, paragraphe 2, du statut concernant les cadres, l'évaluation finale des «cadres stagiaires» nouvellement nommés en tant que cadre est établie à la fin de la période de stage<sup>5</sup>.

Compte tenu de ce qui précède, le rapport de fin de stage mettra l'accent sur l'évaluation de l'aptitude de l'intéressé à s'acquitter des tâches que comportent ses fonctions de chef de l'unité «Ressources humaines», ainsi que de sa conduite et de son rendement dans le service.

<sup>5</sup> Ce modèle peut évoluer et être adapté, sans recourir à la procédure de l'article 110.

<sup>6</sup> Qui est d'une durée de six mois.



**Évaluation de l'aptitude du titulaire du poste à s'acquitter des tâches liées à ses fonctions d'encadrement actuelles sur la base de l'annexe 1**

L'intéressé a démontré son aptitude à <sup>7</sup> :	au niveau ci-après:					
	A <sup>8</sup>	B <sup>9</sup>	C <sup>10</sup>	D <sup>11</sup>	E <sup>12</sup>	F <sup>13</sup>
1. fixer, à temps et en amont, des objectifs professionnels et de développement qui motivent le personnel sous sa responsabilité et le poussent à dépasser sa zone de confort						
2. organiser la répartition des tâches au sein de l'unité						
3. évaluer en temps utile les performances du personnel sous sa responsabilité et prendre des mesures correctives						
4. fournir régulièrement des informations en retour au personnel sous sa responsabilité						
5. veiller au bon fonctionnement de l'équipe/la continuité du service						
6. établir/maintenir de bonnes relations de travail au sein de l'équipe/interpersonnel						
7. développer/entretenir des rapports avec les principales parties prenantes						
8. superviser la mise en œuvre des processus sous sa responsabilité dans le respect des délais et des budgets.						
9. contrôler l'utilisation des ressources financières dans le respect des principes des trois E de la réglementation financière						
10. contrôler le respect des politiques de l'ETF, signaler et corriger les manquements de son personnel						
11. veiller à définir et partager avec le personnel et les collègues concernés une stratégie utile à la mission de l'unité/département et à la vision de l'agence						
12. coordonner le contrôle et le signalement de l'impact des activités du département/de l'unité et prendre des mesures correctives.						
13. veiller à l'allocation flexible et réactive des compétences et des ressources d'une manière efficace, en fonction de la stratégie et des priorités du département/de l'unité.						

Le cas échéant

<sup>7</sup> Pour plus de détails sur ce que couvrent les points 1 à 10, veuillez consulter l'annexe 1.

<sup>8</sup> A – Largement supérieur aux attentes

<sup>9</sup> B – Supérieur aux attentes

<sup>10</sup> C – Pleinement conforme aux attentes

<sup>11</sup> D – Conforme aux attentes, avec néanmoins des besoins de développement

<sup>12</sup> E – Non conforme aux attentes

<sup>13</sup> F – Ne peut faire l'objet d'une évaluation ou non applicable au poste

### Commentaires/évaluation générale

Compte tenu de ce qui précède, j'estime que le titulaire du poste:

- ☐ s'est acquitté de ses tâches d'une manière satisfaisante;
- ☐ ne s'est **pas** acquitté de ses tâches d'une manière satisfaisante.

Date et signature de  
l'évaluateur:

### Commentaires du titulaire du poste:

Date et signature du  
titulaire du poste:

**Commentaires du directeur:**

**Décision du directeur:**

- ☐ Le contrat du titulaire du poste est confirmé. Il bénéficie de l'augmentation de traitement avec effet rétroactif prévue à l'article 44 du statut (au terme des neuf mois de service);
  
- ☐ Le titulaire du poste ne bénéficie pas de l'augmentation de traitement prévue à l'article 44 du statut. Dès lors, l'intéressé:
  - ☐ voit sa période de stage d'encadrement prolongée;
  - ☐ est réaffecté à un emploi hors encadrement;
  - ☐ est licencié.
  
- ☐ Le contrat du titulaire du poste n'est pas confirmé.

Date et signature du  
directeur:

## **ANNEXE A**

### **NORMES D'ÉVALUATION COMMUNES DES CADRES**

I – Conformément à la description du poste, les cadres remplissent la fonction de responsable d'équipe en:

1. fixant des objectifs professionnels et développementaux au niveau individuel;
2. organisant la répartition des tâches;
3. évaluant les performances tout au long de l'année et en identifiant et prenant des mesures correctives face à des comportements inopportuns et des performances insuffisantes;
4. communiquant régulièrement des orientations, des informations en retour et des instructions au soutien du développement, des performances et de la réalisation des objectifs des membres de l'équipe.

Il est fortement recommandé aux évaluateurs de baser leur évaluation sur ce qui précède. Les critères ci-après sont susceptibles de les aider dans leur évaluation.

#### **1. Fixer des objectifs professionnels et développementaux au niveau individuel, signifie être capable de:**

- donner une vision stratégique des objectifs et des priorités de l'unité/département et la traduire en objectifs individuels mesurables et réalisables par les membres de l'équipe;
- déléguer aux membres de l'équipe, en veillant à ce qu'ils comprennent ce que l'on attend d'eux et en quoi leur travail contribue aux objectifs de l'unité/département;
- encourager le travail d'équipe, notamment, en définissant clairement les rôles et les tâches, en récompensant le travail collectif et en développant un esprit d'équipe;
- motiver le personnel afin qu'il ne se confine pas dans sa «zone de confort» et afin d'améliorer son employabilité en externe et en interne.

#### **2. Organiser la répartition des tâches, signifie être capable de:**

- définir les priorités, se concentrer sur elles et suivre et évaluer les progrès accomplis pour atteindre les objectifs fixés, en collaboration avec les membres de l'unité/département;
- répartir les tâches d'une manière équilibrée et transparente et donner des instructions claires sur la manière dont les intéressés doivent s'en acquitter;
- déléguer des tâches, s'il y a lieu et/ou si nécessaire. À cet égard, le cadre doit veiller à ce que toutes les personnes concernées soient parfaitement conscientes de la nature, des contours et des délais d'exécution des tâches délégués;
- déléguer les tâches en adaptant le style et la portée de la délégation par rapport au profil particulier du membre de l'équipe (par exemple, formation, expérience, personnalité). Le cadre évalue correctement les compétences et utilise de manière efficace le personnel.

#### **3. Évaluer les performances tout au long de l'année en identifiant et en prenant des mesures correctives face à des comportements inopportuns et des performances insuffisantes, signifie être capable de;**

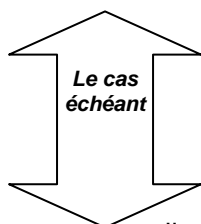
- superviser les performances régulièrement (et non pas seulement au moment de l'évaluation à la fin de l'année)
- identifier et être prêt à remédier aux problèmes de performances médiocres ou insuffisantes de son équipe, en prenant les mesures nécessaires;
- gérer les conflits d'une manière efficace et impartiale.

**4. Communiquer régulièrement des orientations, des informations en retour et des instructions au soutien du développement, des performances et de la réalisation des objectifs de son personnel, signifie être capable de:**

- donner régulièrement à son personnel des informations en retour, l'encourager à donner régulièrement son avis, et réagir de manière positive aux critiques constructives;
- motiver et mobiliser les membres de l'équipe et favoriser leur développement professionnel et personnel;
- mettre en place et gérer un système de supervision afin d'aider son équipe à s'acquitter de ses tâches d'une manière efficace et à réaliser les objectifs.

**II – Conformément à la description du poste, les cadres doivent:**

5. organiser le bon fonctionnement de leur unité/département et faciliter activement la continuité des opérations dans d'autres parties de l'organisation;
6. établir et maintenir des relations de travail au niveau collectif et individuel dans un contexte multiculturel;
7. développer et entretenir des rapports avec les principales parties prenantes techniques au regard des processus pertinents;
8. superviser la mise en œuvre et le contrôle des processus pertinents;
9. contrôler l'utilisation des ressources financières par rapport aux processus liés;
10. contrôler le respect des politiques de l'ETF;
11. *coordonner la définition et l'exécution d'une stratégie cohérente du département/de l'unité, de ses priorités et objectifs;*
12. *coordonner et superviser la mise en œuvre, le contrôle, la déclaration et l'analyse d'impact des activités relevant de la mission du département/de l'unité;*
13. *développer, maintenir et superviser l'application de mécanismes appropriés dans le but de veiller à l'allocation flexible des compétences et des ressources d'une manière efficace, en fonction de la stratégie et des priorités du département/de l'unité.*



Il est fortement recommandé aux évaluateurs de baser leur évaluation sur ce qui précède. Les critères ci-après sont susceptibles de les aider dans leur évaluation.

**5. Organiser le bon fonctionnement de leur unité/département, signifie être capable de:**

- veiller à la continuité de ses opérations;
- organiser l'équipe pour maximiser les performances et la productivité;
- définir les priorités de l'équipe;
- faciliter le partage des connaissances/informations.

**6. Établir et maintenir des relations de travail au niveau collectif et individuel dans un contexte multiculturel**

- veiller à l'existence de communications constructives au sein et en dehors de l'équipe;
- respecter la diversité et l'égalité de traitement.

**7. Développer et entretenir des rapports avec les principales parties prenantes techniques au regard des processus pertinents**

- veiller à l'existence de communications constructives et efficaces avec les principales parties prenantes;
- rechercher et optimiser l'utilisation des connaissances/compétences des principales parties prenantes.

**8. Superviser la mise en œuvre et le contrôle des processus pertinents**

- les aligner avec les besoins opérationnels de l'ETF;
- veiller à ce qu'ils soient efficaces, planifiés d'une manière efficace et régulièrement adaptés.

**9. Contrôler l'utilisation des ressources financières allouées aux processus liés**

- veiller au respect de la réglementation financière de la CE;
- appliquer les principes de gestion des risques.

**10. Contrôler le respect des politiques de l'ETF**

- veiller à la diffusion des politiques de l'ETF au sein de l'équipe;
- veiller à leur compréhension et à leur respect;
- identifier et être prêts à remédier aux manquements en prenant les mesures qui s'imposent.

***Le cas échéant***

**11. Coordonner la définition et la réalisation d'une stratégie cohérente du département/de l'unité, de ses priorités et objectifs, signifie être capable de:**

- veiller à l'analyse adéquate des besoins de l'ETF pour faire en sorte que la traduction stratégique en objectifs du département/de l'unité embrasse le contexte, les priorités et la perspective à moyen terme de l'ETF;
- veiller à réagir de manière rapide et proactive aux changements.

**12. Coordonner et superviser la mise en œuvre, le contrôle, la déclaration et l'analyse d'impact des activités relevant de la mission du département/de l'unité, renforcer le bon fonctionnement de l'unité/département, signifie être capable de:**

- faire en sorte que les objectifs du département/de l'unité soient atteints selon les normes les plus élevées;
- faire en sorte qu'une culture de l'amélioration permanente se développe au sein de l'unité;
- augmenter la rentabilité et la réduction des coûts, ainsi qu'un principe de proportionnalité, sont les éléments déterminants du développement et du contrôle des activités.

**13. Développer, maintenir et superviser l'application de mécanismes appropriés dans le but de veiller à l'allocation flexible des compétences et des ressources d'une manière efficace, en fonction de la stratégie et des priorités du département/de l'unité, signifie être capable de:**

- anticiper les problèmes et veiller en amont à la continuité des opérations;
- s'adapter facilement et rapidement aux situations nouvelles, en réorganisant de manière adéquate les ressources humaines dirigées.