

FR

FR

FR



COMMISSION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 17 décembre 2010
SEC(2010) 1554/4

COMMUNICATION A LA COMMISSION

**relative à la stratégie d'égalité des chances en faveur des femmes et des hommes au sein
de la Commission européenne (2010 - 2014)**

{SEC(2010) 1555}

COMMUNICATION A LA COMMISSION

relative à la stratégie d'égalité des chances en faveur des femmes et des hommes au sein de la Commission européenne (2010 - 2014)

Attirer et retenir les personnes les plus talentueuses et tirer parti de leurs compétences est un **enjeu stratégique pour la Commission européenne**. Exploiter au mieux le réservoir des talents dont elle dispose, utiliser à son plein avantage la créativité et l'esprit d'innovation de son personnel, et considérer pour ce faire le potentiel des hommes et des femmes qui s'engagent au quotidien est un impératif majeur pour la Commission si elle veut répondre efficacement aux défis de ces prochaines années.

Cette stratégie s'inscrit également dans le cadre de l'action générale de la Commission en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en Europe et vise à assurer une cohérence entre cette action, en particulier la Charte des femmes et la Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2010-2015¹ et sa propre politique interne.

En sus de l'interdiction de toute discrimination fondée sur le sexe, le Statut des fonctionnaires et le régime applicable aux autres agents de la Communauté européenne comprend la possibilité d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques en direction du sexe sous-représenté en vue d'assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes².

Dans ce cadre, la Commission européenne a accompli des **progrès significatifs** dans le domaine de l'égalité des chances. Le bilan est éloquent sur ce point³. La présence des femmes au niveau de l'encadrement supérieur a plus que quintuplé, passant de 4% en 1995 à 21,4% en 2009 et a doublé, de 10,7% à 23,2%, au niveau de l'encadrement intermédiaire et s'élève à 40,4% de femmes pour ce qui est des postes AD hors encadrement. Confortée par les récents élargissements, notre force de travail s'est fortement féminisée avec 53,5% de femmes⁴ pour l'ensemble de la Commission contre 44,3% en 1995, et même 47% de femmes dans la population AD5-AD8, offrant ainsi un vivier important de compétences pour le futur.

Parmi les autres succès figurent le progrès rapide des modalités de travail flexible, tels que le flexitime et le télétravail, ou l'introduction de dispositions statutaires plus favorables aux considérations familiales comme les congés parentaux ou familiaux, ou de nouvelles formules de travail à temps partiel.

Les efforts ont également porté sur la sensibilisation des directions générales et des services à l'importance de promouvoir l'égalité des chances et d'encourager les recrutements et nominations d'un plus grand nombre de femmes. Les plans d'action adoptés par les directions générales et services ont également contribué à dessiner une Commission plus équilibrée et plus flexible dans l'organisation du travail.

Nous sommes à juste titre fiers de nos réalisations passées et actuelles, mais la Commission, initiatrice et gardienne des législations qui visent à assurer l'égalité des chances pour les citoyens européens, peut et doit faire mieux encore. Malgré les progrès accomplis, la présence

¹ COM(2010) 78 et COM/2010/0491 final

² Article 1 quinquies

³ Document de travail des services de la Commission accompagnant la présente Communication - SEC(2010)

⁴ Fonctionnaires, agents temporaires, contractuels en activité, Rapport sur les Ressources Humaines 2010.

des femmes continue à se raréfier au fur et à mesure de la progression dans les groupes de fonction et grades. La seule augmentation du vivier de femmes potentiellement éligibles ne suffira pas à redresser les déséquilibres constatés.

Des études⁵ montrent que des facteurs structurels peuvent décourager un grand nombre de femmes pourtant talentueuses de mettre toute la palette de leurs compétences au service de l'institution. En effet les responsabilités familiales qu'assument la plupart des femmes sont perçues comme peu compatibles avec les exigences de la fonction de manager. De plus, les femmes se trouvent exclues de beaucoup de réseaux et font preuve de moins de confiance en leurs capacités. Le risque pour l'organisation est alors de négliger la diversité de ses talents alors que la conjoncture actuelle, caractérisée par des pressions budgétaires et la stabilisation de nos ressources humaines, plaide au contraire pour une politique renforcée de gestion de tous nos talents.

S'entourer de profils variés et représentatifs de la diversité européenne est aussi un excellent moyen de créer un lien de confiance et de reconnaissance avec les citoyens européens et de comprendre leurs attentes afin de mieux les servir. De plus, la confrontation des idées, des expériences et des cultures présentes au sein de la Commission permet aussi de développer le potentiel de créativité et d'innovation requis pour mettre en œuvre nos priorités et objectifs politiques. La résolution de problèmes complexes ou la fourniture de services de qualité sont souvent mieux effectuées par des équipes diverses que par des équipes homogènes⁶.

Ces constats nous poussent à réorienter la politique d'égalité des chances vers **la gestion et le développement de nos talents**, féminins comme masculins pour que l'institution délivre ses priorités et objectifs politiques. La diversité grandissante de nos effectifs plaide également pour le développement d'une **organisation du travail flexible**, conforme aux principes de la gestion par objectifs. Dans ce contexte, il est également important que l'évaluation de la performance soit fondée sur la performance individuelle plutôt que sur la présence physique sur le lieu de travail. Cela permettra de répondre aux aspirations et attentes du personnel en termes de perspectives de carrières, d'intérêt des tâches, d'autonomie et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La gestion de la diversité doit devenir un véritable **levier de la performance de la Commission** et être intégrée à ce titre dans l'ensemble des politiques et processus de la **gestion de nos ressources humaines**.

1. PRINCIPES DE LA STRATEGIE D'EGALITE DES CHANCES AU SEIN DE LA COMMISSION EUROPEENNE

Ce document présente la nouvelle stratégie et les ambitions attendues de notre institution en faveur de l'égalité des chances pour les quatre prochaines années, en mettant en lumière nos priorités et objectifs. La Commission doit avoir pour **ambition** d'être un employeur modèle, sachant utiliser et développer au mieux tous ses talents et compétences et donner toutes ses chances à son personnel de pouvoir contribuer à son succès en fonction de ses mérites, compétences et aspirations professionnelles, et lui offrir un environnement de travail propice à son développement.

L'égalité des chances concerne tout le monde et doit être l'affaire de tous et toutes. Cette stratégie s'adresse aux plus de 35 000 hommes et femmes qui travaillent chaque jour au

⁵ Notamment, étude comparative des carrières du personnel féminin et masculin de la catégorie AD à la Commission, juillet 2007.

⁶ (http://myintracomm.ec.europa.eu/hr_admin/fr/equal_opportunities/Documents/comparative_study.pdf)
Coûts et bénéfices de la diversité, Commission européenne 2003

succès de la Commission européenne, quel que soit le lieu d'affectation et quel que soit leur statut, catégorie ou fonction.

Elle prévoit des mesures générales bénéficiant à l'ensemble du personnel, concernant entre autres l'identification des talents, la mise à disposition de coaching et du mentorat ou l'environnement de travail flexible. Elle comprend aussi des mesures transitoires ciblées, nécessaires pour redresser les déséquilibres actuels de représentation des femmes. Cette stratégie entend donner tout son sens au principe du mérite en permettant à chacun et chacune de ses membres de pouvoir contribuer à son succès en fonction de ses mérites, compétences et aspirations professionnelles. Si elle capitalise sur les succès du passé liés à la détermination d'objectifs chiffrés, elle vise également à fonder une politique plus ambitieuse qui inclut les questions liées à l'organisation et à l'environnement du travail.

Pour remplir ces différents objectifs, cette stratégie s'appuie sur les principes suivants :

- **Engagement de l'encadrement** : les managers sont pour l'essentiel la clé du succès et doivent être des modèles visibles en matière d'égalité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution. Créer un environnement propice à l'égalité des chances exige un effort collectif, auquel tous - directeurs généraux, directeurs et chefs d'unité - doivent participer afin d'engendrer un changement généralisé de comportements.
- **Participation de tout le personnel** : le personnel doit être placé au cœur de cette stratégie, afin qu'il comprenne et partage son ambition et ses objectifs et devienne à son niveau acteur du changement.
- **Collaboration** : le succès repose sur la mise en commun des points de vue et des capacités de toutes les parties prenantes. Cette stratégie soutiendra les directions générales et services dans leurs efforts pour assurer que leur organisation et fonctionnement soient en ligne avec les engagements pris dans le cadre de cette stratégie, soient propices à leurs concrétisations et favorisent leurs réalisations.
- **Responsabilisation** : en retour, les services, et à titre individuel les managers, devront s'engager et rendre compte, dans le cadre des processus existants de reporting centraux comme locaux, de leurs performances attestant des progrès accomplis et non plus seulement des actions entreprises.

2. PRIORITES D' ACTIONS DE LA STRATEGIE EN FAVEUR DE L'EGALITE DES CHANCES AU SEIN DE LA COMMISSION EUROPEENNE

Trois grands chantiers ont été identifiés, à l'échéance de 2014, qui concourront à réaliser l'ambition de la Commission. Il s'agit de :

1. Gestion de tous les talents
2. Environnement de travail flexible, respectueux et orienté vers les résultats
3. Leadership et responsabilisation

3. GESTION DE TOUS LES TALENTS

Cette politique consiste à attirer, retenir, développer et motiver le talent dont la Commission a besoin pour pouvoir être performante et fonctionner de manière efficiente. Les tendances démographiques, couplées avec les contraintes de ressources budgétaires et humaines poussent à en anticiper les conséquences. Une utilisation plus ciblée des données quantitatives et qualitatives disponibles devra être faite afin de mieux cerner les problèmes et/ou contraintes

qui empêchent certaines populations de progresser ou de réaliser leur potentiel au sein de la Commission.

Le vieillissement de nos effectifs entraînera dans les dix prochaines années le départ à la retraite d'un nombre important de nos collègues dont une proportion considérable relève de l'encadrement. Cette fenêtre d'opportunité offre l'occasion d'impulser une action encore plus volontariste pour redresser les déséquilibres actuels. Des objectifs-cibles en matière de représentation au niveau de la Commission seront définis, chaque direction générale et service devant concourir à leur réalisation à la lumière de leur situation de départ ou d'autres facteurs propres.

Résultats attendus

Une fonction publique où les questions d'égalité sont au cœur de la gestion des ressources humaines

Une fonction publique à l'image des citoyens et citoyennes européennes qui reconnaît et valorise l'ensemble de ses effectifs féminins comme masculins à hauteur de leurs talents et aspirations

Moyens d'action

Pour ce faire, cette stratégie veillera à

3.1. Assurer que la gestion des ressources humaines prenne en compte la dimension de l'égalité des chances : l'ensemble des processus de GRH de la Commission européenne seront analysés sous cet angle, de manière à y intégrer cette dimension. Trois processus seront ciblés : la gestion prévisionnelle des effectifs, afin d'assurer que les besoins futurs identifiés en termes de ressources humaines prennent en compte les facteurs liés au genre; la gestion et l'évaluation de la performance, afin d'apprécier l'existence de déséquilibres fondés sur le genre et d'y remédier le cas échéant et de veiller à ce qu'elle ne remette pas en cause l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée; le reporting, afin d'intégrer les besoins liés au suivi de la mise en œuvre de cette stratégie.

3.2. Parvenir à une représentation plus équitable entre les hommes et les femmes à tous les niveaux au moyen d'objectifs-cibles : ces objectifs-cibles définissent notre vision à moyen terme et traduisent l'engagement de la Commission de manière claire et mesurable. Ils s'inscrivent dans le cadre des principes gouvernant les recrutements et les nominations dans la fonction publique, dont le mérite reste le critère prioritaire. En effet, priorité ne peut être donnée aux candidatures féminines qu'à mérite égal. Ces objectifs ne peuvent faire obstacle aux aspirations légitimes des collègues masculins qui s'engagent durablement et activement pour le succès de l'organisation et envisagent un développement de carrière dans des fonctions d'encadrement.

Ces objectifs se basent sur les données relatives à la situation actuelle et sur une extrapolation des tendances constatées au sein de la Commission. Ils intègrent les facteurs liés au recrutement, aux prévisions de départ à la retraite basées sur un âge moyen, à la promotion et prennent en compte les données sur les viviers disponibles des populations visées. Ces objectifs-cibles sont complétés par une indication du nombre de nominations à effectuer en remplacement des départs à la retraite pour l'encadrement et des premiers recrutements à réaliser pour les autres postes AD hors encadrement (cf. annexe 1).

A la fin 2014, la Commission devra parvenir à ce que :

- 25% des postes d'encadrement supérieur soient occupés par des femmes. Cela implique que 30% des nominations en remplacement de départs à la retraite à l'âge moyen de 64 ans soient féminines. Le suivi des progrès accomplis pour atteindre cet objectif-cible fera

partie intégrante du suivi mené pour les nominations aux postes d'encadrement supérieur par la DG HR.

- 30% des postes d'encadrement intermédiaire soient occupés par des femmes. En vue de mieux prendre en compte leur situation de départ ou d'autres facteurs propres, ces objectifs sont également déclinés par direction générale et service. Ces objectifs posent le double principe du maintien du niveau de performance des DG par rapport à la situation constatée en 2010 et d'une convergence des DGs moins performantes vers la moyenne établie pour la Commission pour 2014.

Concernant les efforts nécessaires, cela implique que, sur toute la période, une nomination sur deux en remplacement des départs à la retraite à l'âge moyen de 62 ans soit féminine. La répartition annuelle des efforts par DG ne prend en compte que les départs à la retraite et constitue de ce fait un minimum à atteindre pour les DGs. Rien ne les empêche de fixer des objectifs de recrutement encore plus ambitieux qui prennent en compte d'autres types de départ.

- 43% des postes de niveau AD hors encadrement soient occupés par des femmes. Afin d'accroître à la source le vivier de talents féminins, il importe en effet d'accroître le nombre de femmes recrutées dans le groupe de fonctions AD. Cela implique pour l'ensemble de ses services l'objectif qu'un premier recrutement AD sur deux soit féminin.

3.3. Élargir le bassin de recrutement et de sélection des candidats en direction du genre sous-représenté : les mesures contraignantes⁷ visant à garantir la neutralité des procédures de recrutement ou de sélection (telles que des jurys de concours et panels de sélection équilibrés et formés à l'égalité des chances) seront maintenues. Les actions de communication externes ou internes en direction des groupes sous-représentés pour les inciter à postuler et rejoindre la Commission seront poursuivies.

La neutralité des épreuves des concours généraux organisés pour le recrutement du personnel AD et AST sera vérifiée par l'Office Européen de Sélection du Personnel (EPSO), en vue d'éliminer tout biais qui conduirait à un taux de perte anormal de candidatures masculines ou féminines au cours des différentes épreuves et de définir des mesures correctrices le cas échéant. Ces actions auront pour objectif d'attirer tous les talents, masculins ou féminins, y compris dans le groupe de fonctions AST.

3.4. Assurer un développement de carrière sensible aux considérations liées à l'égalité des chances et non pénalisant du point de vue du genre : outre le monitoring annuel par DG des données permettant de vérifier la neutralité des processus de gestion et d'évaluation de la performance ainsi que de la procédure de certification, une étude de l'impact éventuel, sous l'angle du genre, des différentes interruptions de carrière sur le développement et évolution de la carrière sera conduite. Cette étude sera suivie si nécessaire de recommandations adressées aux directions générales et services afin de réduire les déséquilibres constatés. De plus, dans le cadre de la rotation du personnel affecté en délégation, le rapprochement familial sera facilité dans la mesure du possible.

3.5. Inciter les femmes à postuler à des postes d'encadrement supérieur et intermédiaire : un meilleur suivi des personnes potentiellement éligibles à des postes d'encadrement sera assuré grâce à une meilleure connaissance des facteurs de motivation et

⁷ Communication à la Commission relative au deuxième rapport de suivi annuel du 4ème programme d'action pour l'égalité des chances entre femmes et hommes à la Commission européenne - SEC(2006) 1184/3.

contraintes. A cette fin, des actions d'accompagnement comme du mentorat, du coaching et/ou des formations générales ou ciblées seront proposées.

Des entités formelles comme le Comité Consultatif des Nominations et d'autres réseaux existants seront mobilisés aux fins d'élargir le bassin de candidat(e)s potentiel(le)s à des postes d'encadrement. Au niveau central, une analyse sera conduite sur l'opportunité et la faisabilité y compris moyennant des modifications réglementaires de mieux utiliser le potentiel offert par les postes hors-encadrement impliquant des responsabilités de management afin de tester et préparer les candidat(e)s potentiel(le)s à l'accès aux postes d'encadrement.

4. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FLEXIBLE, RESPECTUEUX ET ORIENTE VERS LES RESULTATS

Tirer le meilleur parti de tous les talents et compétences passe par la création d'un milieu de travail privilégiant l'atteinte d'objectifs et non plus seulement l'accomplissement de tâches ou la présence physique. L'enjeu est d'établir un milieu de travail et une culture organisationnelle qui offrent aux hommes et aux femmes les meilleures chances de contribuer pleinement au succès de l'organisation.

L'accent sur les résultats plaide désormais en faveur d'une plus grande flexibilité offerte au personnel pour pouvoir mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Le management a un rôle clef à jouer en promouvant un tel environnement et en donnant l'exemple. Créer un milieu de travail où chacun a sa place requiert un changement positif d'attitudes et de comportements. Si la formation des managers est essentielle, des actions visant à améliorer la prise en compte de l'égalité des chances dans les politiques de ressources humaines des directions générales et des services sont seules susceptibles de produire des effets durables au bénéfice de l'ensemble du personnel et de l'institution.

Résultats attendus

Un environnement qui favorise un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour l'ensemble du personnel grâce au recours accru aux formules de travail flexibles dans le contexte d'un environnement de travail privilégiant l'atteinte d'objectifs.

Des managers ouverts à la flexibilité, qui la promeuvent dans leur unité, non seulement dans l'organisation du travail de leur service, mais aussi par leur propre pratique

Moyens d'action

Pour ce faire, cette stratégie veillera à

4.1. Diffuser une organisation du travail flexible en vue de faciliter un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : La DG Ressources Humaines et Sécurité analysera les conséquences opérationnelles des modalités d'organisation du travail flexible dans un contexte de ressources limitées. Sur cette base, et dans les limites budgétaires disponibles, la DG HR pourrait proposer, si nécessaire, d'accroître le recours aux possibilités de travail à distance, ainsi que, le cas échéant, de nouvelles mesures.

4.2. Favoriser le développement d'une organisation propice à l'égalité des chances dans les directions générales et les services : dans ce domaine, des actions de conseil et d'assistance seront proposés aux responsables des ressources humaines. Ces actions se baseront sur une grille commune diagnostiquant le degré d'intégration de l'égalité des chances dans leurs politiques, processus et pratiques des ressources humaines.

4.3. Faciliter la diffusion des bonnes pratiques entre directions générales et services via le réseau des Correspondants Egalité : Ces échanges seront notamment organisés par le biais de plateformes collaboratives électroniques, visant à faciliter le partage et l'échange entre les directions générales.

4.4. Faire de la gestion de l'égalité des chances au sein des équipes une compétence essentielle du personnel d'encadrement en matière de gestion du personnel : Les actions et programmes de formation pour le management mettront en avant les aptitudes nécessaires à la gestion d'un effectif diversifié et le développement d'un environnement de travail flexible. Egalement, la DG HR proposera de la guidance pour les managers en matière d'égalité des chances.

5. LEADERSHIP ET RESPONSABILISATION

Le succès de cette stratégie passe par l'engagement à long terme du niveau politique (membres de la Commission) comme des différents niveaux de management. Pour les directions générales et les services, ils impliquent également la capacité de mesurer les progrès accomplis et d'identifier les marges de progression. Ce faisant, les directions générales auront une idée plus claire de l'impact de leurs propres initiatives et de leur alignement avec la stratégie de la Commission. En retour, ce cadre commun de mesure permettra à chaque direction générale de se situer en comparaison avec les autres services. Une meilleure sensibilisation de l'ensemble du personnel devra également être recherchée.

Résultats attendus

Un leadership actif, durablement engagé et responsable du succès de cette stratégie

Une fonction publique confiante dans l'engagement et la capacité de l'institution à réaliser ses engagements affichés en matière d'égalité

Moyens d'action

Pour ce faire, cette stratégie veillera à :

5.1. Repositionner l'égalité des chances comme levier et facteur essentiel de performance de l'institution : des actions de communication destinées à diffuser les ambitions de la stratégie, ses objectifs et les résultats attendus, ainsi que ses liens avec la politique du personnel et sa pertinence pour les différents acteurs, seront organisées à intervalles réguliers.

5.2. Fournir un cadre de mise en œuvre au sein des directions générales et des services : sur la base du diagnostic global de leur situation, les directions générales et services établiront un plan pluriannuel d'actions. Ces plans seront leur feuille de route pour la réalisation de leurs objectifs-cibles de représentation. Ils comprendront leurs objectifs prioritaires, ainsi que des actions spécifiques avec des échéances et responsabilités précises. La DG HR organisera des rencontres par familles de DG en vue de faciliter l'établissement de ces plans.

5.3. Fournir un cadre commun de mesure de la performance au regard de l'égalité des chances : en coopération avec les Correspondants Egalité des directions générales et aussi le Comité Paritaire pour l'Egalité des Chances, la DG HR établira un cadre de mesure de la performance. Il servira d'outil de pilotage et d'évaluation de la performance de la Commission dans son ensemble et de chaque direction générale et service.

Ce cadre reposera sur trois axes. Le premier concernera les **performances** chiffrées (taux de représentation, taux de pertes d'effectifs hommes-femmes, de recours à des formes flexibles

de travail). Un second axe consistera en l'analyse du **degré d'intégration** des considérations d'égalité des chances dans les politiques de ressources humaines des directions générales et des services. Enfin, le troisième axe prendra en compte les **perceptions du personnel** recueillies dans le cadre d'enquêtes. Sur cette base, un indice composite rendant compte de la performance de chaque direction générale sera établi.

5.4 Valoriser la contribution des directions générales et services particulièrement exemplaires : les directions générales et les services particulièrement exemplaires se verront octroyer par la DG HR, en coopération avec le Comité Paritaire pour l'Egalité des Chances, (COPEC) un label pour une période de 3 ans. Ces labels décernés à l'occasion de la journée internationale de la Femme pourront être valorisés par les DG concernées dans le cadre de leurs actions de communication en direction du personnel.

5.5. Rendre compte des progrès accomplis et des résultats obtenus : les directions générales et les services rendront compte régulièrement de leurs progrès à leur Commissaire de tutelle et, entre autres, lors de rencontres portant sur la gestion des ressources. La DG HR présentera régulièrement un détail des progrès, ainsi que les directions générales dans leurs rapports annuels "ressources humaines" le cas échéant.

De manière plus régulière, la DG HR rendra compte des progrès à l'occasion des réunions des directeurs généraux, des directeurs chargés des ressources et du réseau "ressources humaines" (RRH). La DG HR fera rapport sur la mise en œuvre de la stratégie, à mi-parcours au Collège en 2012 et à l'issue de sa mise en œuvre en 2015. Ce rapport comprendra une évaluation de la performance de chaque DG intégrant leur situation de départ ou d'autres facteurs propres. Celles qui n'auront pas atteint leurs objectifs seront identifiées et se verront invitées à prendre des mesures correctrices pour améliorer leur situation.

5.6. Faire des Correspondants Egalité des relais privilégiés de l'égalité des chances au sein de leurs directions générales : le groupe interservices regroupant les correspondants pour l'Egalité des chances aura pour mission de contribuer à la conception des outils communs de pilotage de la stratégie. Il favorisera également la réalisation et diffusion des objectifs de la stratégie et en assurera le suivi.

5.7. Renforcer le partenariat avec le Comité Paritaire pour l'Egalité des Chances dans le cadre de son actuel mandat, le COPEC sera régulièrement informé de la mise en œuvre de cette stratégie. Ses avis seront publiés sur le site Intranet de la DG HR.

ANNEXES

1. OBJECTIFS-CIBLES DE REPRESENTATION DANS L'ENCADREMENT SUPERIEUR, L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ET POUR LES POSTES AD HORS ENCADREMENT AU NIVEAU DE LA COMMISSION EUROPEENNE

Niveau Management	2010		2011		2012		2013		2014	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
MGT SUP	23,0 %	77,0 %	23,9 %	76,1 %	24,8 %	75,2 %	25,8 %	74,2 %	26,7 %	73,3 %
MGT INTERM	25,0 %	75,0 %	26,1 %	73,9 %	27,7 %	72,3 %	29,1 %	70,9 %	30,7 %	69,3 %
AUTRES AD	40,9 %	59,1 %	42,2 %	57,8 %	42,7 %	57,3 %	43,0 %	57,0 %	43,6 %	56,4 %

2. OBJECTIFS-CIBLES DE REPRESENTATION DANS L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE PAR DIRECTION-GENERALE⁸

DG	2010		2011		2012		2013		2014	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
ALLCOM	25,0 %	75,0 %	26,1 %	73,9 %	27,7 %	72,3 %	29,1 %	70,9 %	30,7 %	69,3 %
AGRI	25,9 %	74,1 %	25,9 %	74,1 %	27,8 %	72,2 %	29,6 %	70,4 %	29,6 %	70,4 %
AIDCO	26,8 %	73,2 %	26,8 %	73,2 %	26,8 %	73,2 %	29,3 %	70,7 %	31,7 %	68,3 %
BEPA	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %
BUDG	24,0 %	76,0 %	24,0 %	76,0 %	24,0 %	76,0 %	24,0 %	76,0 %	28,0 %	72,0 %
CdP-OSP	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
CLIMA	42,9 %	57,1 %	42,9 %	57,1 %	42,9 %	57,1 %	42,9 %	57,1 %	42,9 %	57,1 %
COMM	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %	29,2 %	70,8 %	33,3 %	66,7 %
COMP	28,6 %	71,4 %	28,6 %	71,4 %	28,6 %	71,4 %	31,0 %	69,0 %	31,0 %	69,0 %
DEV	23,1 %	76,9 %	23,1 %	76,9 %	23,1 %	76,9 %	23,1 %	76,9 %	23,1 %	76,9 %
DGT	40,2 %	59,8 %	42,3 %	57,7 %	44,3 %	55,7 %	45,4 %	54,6 %	45,4 %	54,6 %
DIGIT	13,3 %	86,7 %	13,3 %	86,7 %	13,3 %	86,7 %	20,0 %	80,0 %	20,0 %	80,0 %
EAC	31,0 %	69,0 %	31,0 %	69,0 %	31,0 %	69,0 %	31,0 %	69,0 %	31,0 %	69,0 %
ECFIN	21,1 %	78,9 %	23,7 %	76,3 %	23,7 %	76,3 %	26,3 %	73,7 %	26,3 %	73,7 %
ECHO	23,1 %	76,9 %	23,1 %	76,9 %	23,1 %	76,9 %	23,1 %	76,9 %	30,8 %	69,2 %
ELARG	27,8 %	72,2 %	27,8 %	72,2 %	27,8 %	72,2 %	27,8 %	72,2 %	27,8 %	72,2 %
EMPL	19,4 %	80,6 %	19,4 %	80,6 %	22,6 %	77,4 %	22,6 %	77,4 %	25,8 %	74,2 %
ENER	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %	30,0 %	70,0 %	30,0 %	70,0 %	30,0 %	70,0 %
ENTR	17,9 %	82,1 %	17,9 %	82,1 %	17,9 %	82,1 %	20,5 %	79,5 %	23,1 %	76,9 %
ENV	12,5 %	87,5 %	16,7 %	83,3 %	16,7 %	83,3 %	16,7 %	83,3 %	25,0 %	75,0 %
EPSO	20,0 %	80,0 %	20,0 %	80,0 %	20,0 %	80,0 %	20,0 %	80,0 %	20,0 %	80,0 %
ESTAT	26,3 %	73,7 %	28,9 %	71,1 %	31,6 %	68,4 %	34,2 %	65,8 %	36,8 %	63,2 %
HOME	21,4 %	78,6 %	21,4 %	78,6 %	21,4 %	78,6 %	28,6 %	71,4 %	28,6 %	71,4 %
HR	27,6 %	72,4 %	27,6 %	72,4 %	31,0 %	69,0 %	31,0 %	69,0 %	31,0 %	69,0 %
IAS	37,5 %	62,5 %	37,5 %	62,5 %	37,5 %	62,5 %	37,5 %	62,5 %	37,5 %	62,5 %
INFSO	16,7 %	83,3 %	18,8 %	81,3 %	22,9 %	77,1 %	22,9 %	77,1 %	25,0 %	75,0 %
JRC	14,8 %	85,2 %	16,4 %	83,6 %	19,7 %	80,3 %	19,7 %	80,3 %	21,3 %	78,7 %
JUST	53,8 %	46,2 %	53,8 %	46,2 %	53,8 %	46,2 %	53,8 %	46,2 %	53,8 %	46,2 %
MARE	22,7 %	77,3 %	22,7 %	77,3 %	27,3 %	72,7 %	27,3 %	72,7 %	31,8 %	68,2 %
MARKT	22,6 %	77,4 %	22,6 %	77,4 %	22,6 %	77,4 %	22,6 %	77,4 %	25,8 %	74,2 %
MOVE	22,7 %	77,3 %	22,7 %	77,3 %	27,3 %	72,7 %	27,3 %	72,7 %	27,3 %	72,7 %
OIB	10,0 %	90,0 %	20,0 %	80,0 %	20,0 %	80,0 %	30,0 %	70,0 %	30,0 %	70,0 %
OIL	16,7 %	83,3 %	16,7 %	83,3 %	33,3 %	66,7 %	33,3 %	66,7 %	33,3 %	66,7 %
OLAF	15,8 %	84,2 %	21,1 %	78,9 %	21,1 %	78,9 %	21,1 %	78,9 %	26,3 %	73,7 %
OP	17,6 %	82,4 %	17,6 %	82,4 %	17,6 %	82,4 %	23,5 %	76,5 %	29,4 %	70,6 %
PMO	14,3 %	85,7 %	14,3 %	85,7 %	14,3 %	85,7 %	14,3 %	85,7 %	14,3 %	85,7 %
REGIO	30,6 %	69,4 %	33,3 %	66,7 %	33,3 %	66,7 %	33,3 %	66,7 %	36,1 %	63,9 %
RELEX	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %	25,0 %	75,0 %
RTD	19,4 %	80,6 %	20,9 %	79,1 %	23,9 %	76,1 %	25,4 %	74,6 %	28,4 %	71,6 %
SANCO	24,3 %	75,7 %	27,0 %	73,0 %	29,7 %	70,3 %	29,7 %	70,3 %	29,7 %	70,3 %
SCIC	41,9 %	58,1 %	41,9 %	58,1 %	41,9 %	58,1 %	41,9 %	58,1 %	41,9 %	58,1 %
SG	26,9 %	73,1 %	26,9 %	73,1 %	26,9 %	73,1 %	30,8 %	69,2 %	30,8 %	69,2 %
SJ	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %
TAXUD	23,8 %	76,2 %	23,8 %	76,2 %	23,8 %	76,2 %	28,6 %	71,4 %	28,6 %	71,4 %
TRADE	22,2 %	77,8 %	22,2 %	77,8 %	25,9 %	74,1 %	29,6 %	70,4 %	29,6 %	70,4 %

⁸ Ces chiffres excluent le personnel qui sera transféré au Service Européen d'Action Extérieure.

3. EVOLUTION DE LA REPRESENTATION DANS L'ENCADREMENT SUPERIEUR EN FONCTION DU REMPLACEMENT DES DEPARTS PREVISIBLES A LA RETRAITE AU NIVEAU DE LA COMMISSION EUROPEENNE

DG	Niveau Management	Situation actuelle 2010 - Nb F	Situation actuelle 2010 - % F	Situation actuelle 2010 - Nb H	Retraites attendues 2011-2014 F	Retraites attendues 2011-2014 H	Remplacement ajusté pour 2011-2014 F	Remplacement ajusté pour 2011-2014 H	Situation Finale 2014 - Nb F	Situation Finale 2014 - % F	Situation Finale 2014 - Nb H
ALLCOM	Mgt Sup	75	23,0 %	251	14	71	26	59	87	26,7 %	239

4. EVOLUTION DE LA REPRESENTATION DANS L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE EN FONCTION DU REMPLACEMENT DES DEPARTS PREVISIBLES A LA RETRAITE PAR DIRECTION-GENERALE

DG	Situation Actuelle 2010 - Nb F	Situation Actuelle 2010 - % F	Situation Actuelle 2010 - Nb H	Retraites attendues F 2011-2014	Retraites attendues H 2011-2014	Remplacement ajusté 50/50 pour 2011-	Remplacement ajusté 50/50 pour 2011-2014	Situation Finale 2014 - Nb F	Situation Finale 2014 - % F	Situation Finale 2014 - Nb H
COM	283	25,0 %	848	31	160	95	96	347	30,7 %	784
AGRI	14	25,9 %	40	2	6	4	4	16	29,6 %	38
AIDCO	11	26,8 %	30	2	7	4	5	13	31,7 %	28
BEPA	1	100,0 %	0	0	0	0	0	1	100,0 %	0
BUDG	6	24,0 %	19	0	1	1	0	7	28,0 %	18
ChP-OSP	0	0,0 %	0	0	0	0	0	0	0,0 %	0
CLIMA	3	42,9 %	4	0	2	0	2	3	42,9 %	4
COMM	6	25,0 %	18	0	4	2	2	8	33,3 %	16
COMP	12	28,6 %	30	0	3	1	2	13	31,0 %	29
DEV	3	23,1 %	10	1	2	1	2	3	23,1 %	10
DGT	39	40,2 %	58	3	14	8	9	44	45,4 %	53
DIGIT	2	13,3 %	13	0	1	1	0	3	20,0 %	12
EAC	9	31,0 %	20	1	1	1	1	9	31,0 %	20
ECFIN	8	21,1 %	30	1	5	3	3	10	26,3 %	28
ECHO	3	23,1 %	10	0	1	1	0	4	30,8 %	9
ELARG	5	27,8 %	13	2	1	2	1	5	27,8 %	13
EMPL	6	19,4 %	25	1	4	3	2	8	25,8 %	23
ENER	5	25,0 %	15	2	4	3	3	6	30,0 %	14
ENTR	7	17,9 %	32	0	4	2	2	9	23,1 %	30
ENV	3	12,5 %	21	0	6	3	3	6	25,0 %	18
EPSO	1	20,0 %	4	0	0	0	0	1	20,0 %	4
ESTAT	10	26,3 %	28	0	9	4	5	14	36,8 %	24
HOME	3	21,4 %	11	0	1	1	0	4	28,6 %	10
HR	8	27,6 %	21	0	3	1	2	9	31,0 %	20
IAS	3	37,5 %	5	0	0	0	0	3	37,5 %	5
INFSO	8	16,7 %	40	2	12	6	8	12	25,0 %	36
JRC	9	14,8 %	52	1	9	5	5	13	21,3 %	48
JUST	7	53,8 %	6	0	0	0	0	7	53,8 %	6
MARE	5	22,7 %	17	0	5	2	3	7	31,8 %	15
MARKT	7	22,6 %	24	0	2	1	1	8	25,8 %	23
MOVE	5	22,7 %	17	1	2	2	1	6	27,3 %	16
OIB	1	10,0 %	9	0	4	2	2	3	30,0 %	7
OIL	1	16,7 %	5	0	1	1	0	2	33,3 %	4
OLAF	3	15,8 %	16	1	4	3	2	5	26,3 %	14
OP	3	17,6 %	14	1	5	3	3	5	29,4 %	12
PMO	1	14,3 %	6	0	0	0	0	1	14,3 %	6
REGIO	11	30,6 %	25	0	6	2	4	13	36,1 %	23
RELEX	1	25,0 %	3	0	0	0	0	1	25,0 %	3
RTD	13	19,4 %	54	0	14	6	8	19	28,4 %	48
SANCO	9	24,3 %	28	0	4	2	2	11	29,7 %	26
SCIC	13	41,9 %	18	7	4	7	4	13	41,9 %	18
SG	7	26,9 %	19	2	3	3	2	8	30,8 %	18
SJ	0	0,0 %	1	0	1	0	1	0	0,0 %	1
TAXUD	5	23,8 %	16	1	2	2	1	6	28,6 %	15
TRADE	6	22,2 %	21	0	3	2	1	8	29,6 %	19

5. EVOLUTION DE LA REPRESENTATION POUR LES POSTES AD HORS ENCADREMENT EN FONCTION DE LA PREVISION DES PREMIERS RECRUTEMENTS AU NIVEAU DE LA COMMISSION EUROPEENNE

DG	Situation actuelle 2010 - Nb F	Situation actuelle 2010 - % F	Situation actuelle 2010 - Nb H	Premiers recrutements 2011-2014 F	Premiers recrutements 2011-2014 H	Situation Finale 2014 - Nb F	Situation Finale 2014 - % F	Situation Finale 2014 - Nb H
ALLCOM	4.226	40,9 %	6104	563	558	4.581	43,6 %	5.933