

## Proposition de réforme de la Commission des Communautés européennes et de ses services (24 septembre 1979)

**Légende:** Le 24 septembre 1979, Dirk Spierenburg présente à la Commission le rapport établi sous sa présidence en vue de réformer la Commission des Communautés européennes et ses services.

**Source:** Proposition de réforme de la Commission des Communautés européennes et de ses services, Rapport établi à la demande de la Commission par cinq personnalités indépendantes placées sous la présidence de Monsieur Dirk Spierenburg. Bruxelles: dactylographié, 43 + annexes, 24 septembre 1979.

**Copyright:** Tous droits de reproduction, de communication au public, d'adaptation, de distribution ou de rediffusion, via Internet, un réseau interne ou tout autre moyen, strictement réservés pour tous pays.

Les documents diffusés sur ce site sont la propriété exclusive de leurs auteurs ou ayants droit.

Les demandes d'autorisation sont à adresser aux auteurs ou ayants droit concernés.

Consultez également l'avertissement juridique et les conditions d'utilisation du site.

**URL:**

[http://www.cvce.eu/obj/proposition\\_de\\_reforme\\_de\\_la\\_commission\\_des\\_communautes\\_europeennes\\_et\\_de\\_ses\\_services\\_24\\_septembre\\_1979-fr-d3982dfa-f4a6-44ad-b5d0-1f6b58f796a1.html](http://www.cvce.eu/obj/proposition_de_reforme_de_la_commission_des_communautes_europeennes_et_de_ses_services_24_septembre_1979-fr-d3982dfa-f4a6-44ad-b5d0-1f6b58f796a1.html)

**Date de dernière mise à jour:** 20/10/2014

## Proposition de réforme de la Commission des Communautés européennes et de ses services (24 septembre 1979)

Rapport établi à la demande de la Commission par cinq personnalités indépendantes placées sous la présidence de Monsieur Dirk Spierenburg

Bruxelles, le 24 septembre 1979

### Avant-propos

#### Mandat et composition du groupe

1. Le groupe de personnalités indépendantes a été créé par la Commission en janvier 1979 avec pour mandat :

« - Compte tenu du caractère changeant de la Communauté et des tâches auxquelles la Commission fera face en 1980, le groupe devrait examiner la façon dont l'organisation de la Commission et les ressources en personnel peuvent répondre le mieux aux besoins futurs, priorités et charges de travail.

- Tout en gardant présent à l'esprit la nécessité de maintenir un personnel communautaire de très haut niveau qualitatif, le groupe devrait examiner les moyens permettant à la Commission de poursuivre le développement de ses politiques relatives au recrutement du personnel, au développement de la carrière et aux dispositions en matière de retraite ».

2. M. l'ambassadeur D.P. Spierenburg a été nommé président du groupe et MM. K. Buschmann, P. Delouvrier, G. Petrilli et D. Taverne ont été désignés comme membres.

3. Le groupe a été assisté dans ses travaux par MM. Noël, secrétaire général, Baichère, directeur général du personnel et de l'administration, Cardon de Lichtbuer et Verheyden, rapporteurs généraux, ainsi que par MM. Lambert et Olivier, auxquels le groupe a confié spécialement une étude sur les problèmes d'organisation administrative. Le secrétariat était assuré par M. Nuttall.

#### Organisation des travaux

4. De février à septembre 1979, nous avons tenu des réunions plénières pendant au total plus de vingt journées au cours desquelles nous avons eu des entretiens avec les membres de la Commission, des hauts fonctionnaires ainsi que les représentants des organisations syndicales et professionnelles. En outre, le président et les membres du groupe ont eu, individuellement, de nombreux contacts privés avec un grand nombre de personnes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Commission, et en particulier avec des fonctionnaires de la Commission à tous les niveaux.

5. Deux séances d'échanges de vues nous ont réunis avec les trois Sages désignés par le Conseil européen pour examiner le fonctionnement des institutions communautaires.

#### Plan du rapport

6. Le rapport comporte trois parties. La première contient des observations d'ordre général qui reflètent notre avis sur le rôle fondamental de la Commission dans la Communauté et sur l'efficacité avec laquelle elle remplit sa mission. Ces observations orientent la deuxième et la troisième partie du rapport dont l'une traite de l'organisation et des structures du collège lui-même et de ses services, alors que l'autre est consacrée à l'examen de la politique en matière administrative.

7. Dans la deuxième partie du rapport, nous proposons de réduire au minimum possible le nombre des commissaires et de répartir entre eux des portefeuilles d'importance comparable. La présidence devrait être renforcée pour lui permettre d'assurer une coordination efficace des services de la Commission ainsi qu'une

meilleure répartition du personnel. Le nombre des unités administratives devrait être réduit et les directeurs généraux doivent voir leur autorité davantage affirmée.

8. Dans la troisième partie du rapport, nous proposons un ensemble de mesures visant à assurer une plus grande efficacité administrative et à offrir au personnel de meilleures perspectives de carrière, sans négliger pour autant le bénéfice que la Commission doit tirer de l'apport de personnel ayant des expériences extérieures. On y trouve également des propositions visant à promouvoir la mobilité du personnel dans les services de la Commission et à mettre davantage l'accent sur les qualités de management.

### **Première partie : observations générales**

9. La Commission joue un rôle vital et unique dans les institutions de la Communauté européenne. Elle doit exprimer les intérêts de cette Communauté dans son ensemble. C'est à cette fin qu'elle est chargée par le Traité de soumettre au Conseil de ministres les propositions sans lesquelles celui-ci ne peut pas délibérer. Elle a aussi des responsabilités de gestion dans d'importants domaines de l'activité communautaire. Quelle que soit l'idée qu'on se fait de l'évolution future de la Communauté, il est de l'intérêt de tous que la Commission s'acquitte de ses nombreuses tâches avec efficacité.

10. Pour accomplir ses tâches, la Commission dispose d'une administration dont la structure et l'organisation sont nécessairement complexes. Elle se compose de fonctionnaires de neuf pays qui ont leurs traditions propres et leur type d'administration, et elle travaille dans six langues différentes. Entre ces différentes composantes, la Commission s'efforce de maintenir un certain équilibre. Elle s'emploie en outre à fondre ces agents dans une fonction publique européenne. De plus, pour obtenir les ressources nécessaires pour l'exécution de ses tâches, la Commission dépend du Conseil et du Parlement, qui autorisent, non pas une enveloppe pour les dépenses du personnel, mais un nombre spécifique de postes aux différents niveaux.

11. Le nombre total des effectifs de la Commission est moins important qu'on ne le pense généralement. Il s'élève, exception faite des agents rémunérés sur les crédits de recherche, à 8.300 fonctionnaires dont quelque quarante pour cent se consacrent directement ou indirectement aux travaux linguistiques (1). Globalement, ces effectifs ne paraissent pas excessifs si on les compare avec ceux des administrations centrales nationales.

12. De nombreuses contraintes pèsent ainsi sur la Commission dans son travail quotidien. Malgré ces dernières, et malgré les difficultés inhérentes à sa tâche, il ne faut pas sous-estimer les résultats positifs qu'elle a obtenus dans l'accomplissement des missions qui lui ont été imparties par le Traité, et qu'elle n'aurait pu obtenir sans une administration dans l'ensemble capable et dévouée. En effet, au fil des années depuis le début de la Communauté, les propositions élaborées par la Commission ont conduit à l'union douanière, à la politique agricole commune, à la libre circulation des personnes et à la politique commerciale commune. La Commission a mené une politique efficace dans le secteur de la concurrence. Elle a joué un rôle important dans les négociations GATT et fourni une contribution décisive à l'élaboration d'un nouveau type de relations avec les pays en voie de développement. La Commission actuelle, et notamment son président, n'ont cessé de proclamer la nécessité d'une coopération monétaire accrue et il est d'une grande importance politique que la Commission participe, en la personne de son président, au Conseil européen et aux sommets économiques.

13. Ces succès remarquables ne doivent pas cacher cependant qu'au cours de la dernière décennie l'influence, l'efficacité et l'image dans l'opinion de la Commission ont connu un déclin. Ceci provient en partie de causes externes dues pour l'essentiel à un changement de l'environnement politique et économique et dont le présent rapport n'a pas à traiter.

14. Certaines des difficultés qu'éprouve la Commission échappent à son contrôle. Nous y avons fait allusion au paragraphe 10. D'autres contraintes découlent de la nature même du collège. Ses membres relèvent de traditions politiques très diverses, ne se connaissent probablement pas avant leur nomination et ont des compétences qui ne se complètent pas nécessairement. Enfin, le président de la Commission, *primus inter pares*, n'exerce qu'une autorité personnelle sur eux.

15. Néanmoins, il y a des faiblesses internes dont l'actuelle Commission est elle-même parfaitement consciente; d'où la création de notre groupe chargé d'examiner l'organisation de la Commission et son fonctionnement et de proposer des réformes.

16. Nous avons constaté un certain manque de cohésion au sein du collège des commissaires, une répartition inégale des tâches entre les portefeuilles de ces derniers, une coordination insuffisante entre hauts fonctionnaires, une distribution mal équilibrée des effectifs entre les services, et des défauts de structure de carrière pour les fonctionnaires de la Commission. Le fait est que la Commission est gérée d'une manière et avec des méthodes qui sont mal adaptées dans les circonstances actuelles et qui ne peuvent que l'être davantage après un nouvel élargissement.

17. Depuis l'entrée dans la Communauté de l'Irlande, du Danemark et du Royaume-Uni et avec l'augmentation du nombre des commissaires de 9 à 13, la charge de travail entre les portefeuilles attribués aux différents commissaires s'est inévitablement modifiée. Certains portefeuilles ont pris de l'importance. D'autres, dont certains créés plus récemment, n'ont pas encore atteint leur pleine capacité. Ce déséquilibre dans le poids des différents portefeuilles ne favorise pas la cohésion du collège. Simultanément, une tendance s'est fait jour à une certaine personnalisation des responsabilités et le monde extérieur a parfois eu l'impression que la Commission en tant que telle était dépourvue du sens de l'action collective et du goût de la démarche commune, avec pour conséquence que les priorités et la sélectivité dans le développement du programme de travail de la Commission n'étaient pas aussi clairement dégagées qu'elle devraient l'être.

18. Dès lors, l'insuffisance de coordination entre les membres de la Commission et pratiquement l'absence d'impulsion par ceux-ci en faveur de structures centrales de coordination et de planification au niveau des hauts fonctionnaires sont particulièrement évidentes. Cela s'est traduit par un défaut de coordination structurelle entre les directeurs généraux et une importance croissante du rôle joué par les cabinets des membres de la Commission.

19. Si le volume total du travail a inexorablement augmenté, la répartition du personnel entre les services ne reflète pas avec exactitude la différence de croissance des charges qui incombent à ces services. Une redistribution du personnel entre les directions générales, parfois entre les divisions à l'intérieur des directions générales, s'est révélée difficile à réaliser, ce qui n'a fait qu'aggraver le problème du manque de mobilité des fonctionnaires.

20. De plus, pour des raisons de structure d'âge en rapport avec l'époque de leur recrutement, un nombre relativement faible de fonctionnaires de grade élevé prendront leur retraite au cours des six prochaines années. De ce fait, les perspectives de promotion sont actuellement très limitées et le moral des fonctionnaires plus jeunes en a inévitablement souffert.

21. D'autres facteurs portent atteinte au moral : les insuffisances du management au sein des services de la Commission provoquent forcément l'insatisfaction du personnel; le non-aboutissement dans le Conseil de propositions qui ont été le fruit de mois d'effort sont à l'origine de nombreuses frustrations; enfin le champ de travail limité et la spécialisation trop étroite de beaucoup de fonctionnaires, leur manque d'information sur les politiques de la Commission en général et surtout le sentiment qu'ils se trouvent trop loin de ceux qui décident contribuent à diminuer leur motivation.

22. Nous pensons qu'il convient de remédier d'urgence à ces faiblesses.

Crise de l'énergie due aux problèmes pétroliers, inflation, chômage, restructuration de l'industrie nécessitée par l'émergence de certains pays qui accélèrent sur la voie du développement, posent au monde entier et singulièrement à nos pays et aux institutions communautaires des questions d'une grande gravité. Par ailleurs, l'élargissement prochain de la Communauté se traduira nécessairement par une complexité plus grande des problèmes.

23. Quant aux novations les plus remarquables qui sont intervenues ces dernières années dans la structure

institutionnelle de la Communauté - création du Conseil européen, élection directe du Parlement européen - elles n'ont changé en rien la mission et les pouvoirs impartis à la Commission par le Traité.

24. Pour toutes ces raisons, la Commission doit être à même d'agir comme un véritable collègue, fort, inventif et efficace, pour être en mesure de jouer pleinement son rôle d'interlocuteur du Conseil et du Parlement européen.

25. Les diverses réformes préconisées dans ce rapport dépendent d'organes différents de la Communauté. Nous recommandons leur mise en œuvre urgente à la Commission, aux gouvernements des Etats membres et aux représentants des citoyens de la Communauté au Parlement européen.

## **Deuxième partie : La Commission et ses services**

### La Commission : son rôle

26. La capacité de la Commission de remplir au mieux les tâches qui lui sont confiées par les traités et en particulier d'exercer ses pouvoirs d'initiative, est donc d'une importance capitale. L'élargissement de la Communauté ne manquera pas de multiplier les problèmes administratifs, mais il faut veiller à ce qu'il ne conduise pas à un affaiblissement dans l'exercice de ces pouvoirs.

27. La Commission exerce ses pouvoirs d'initiative en faisant des propositions au Conseil. Dans l'élaboration de ses propositions, la Commission peut certes demander l'avis des fonctionnaires des gouvernements et des milieux industriels et syndicaux, mais elle doit veiller à ce que ces discussions ne se transforment en prénégociations, et que ses propositions ne perdent pas leur caractère propre en devenant déjà des compromis. Ce n'est qu'en Conseil que doit s'engager la délibération sur la base de propositions en bonne et due forme de la Commission. De simples mémoranda au Conseil comme ceux auxquels la Commission a eu recours dans les dernières années, ne sont justifiés que pour exposer d'une façon générale et cohérente une politique nouvelle, qui revêtira par la suite la forme concrète de propositions formelles. La Commission peut, certes, modifier ses propositions après les avoir transmises au Conseil mais elle devrait s'interdire les compromis à tout prix.

28. Afin de replacer dans une perspective générale les propositions qu'elle est conduite à faire, la Commission se doit d'élaborer, dans le cadre du programme de travail qu'elle présente au Parlement européen, des objectifs précis et des priorités dont la réalisation sera examinée à des intervalles réguliers. Elle doit indiquer les politiques qu'elle entend mener pour atteindre ces objectifs ainsi que les moyens qui lui sont nécessaires.

29. La Commission doit agir comme un collège, ce qui signifie que pour toutes les affaires importantes, les décisions ne peuvent être prises qu'à la suite d'une délibération du collège, et qu'elles engagent tous les membres. En même temps, la Commission doit être consciente du rôle « politique » que lui assignent les traités, de sa responsabilité en tant que gardienne de ces derniers, et de sa fonction d'explication permanente à l'opinion publique des décisions prises. Ce n'est qu'ainsi que la Commission perdra l'image technocratique qui est trop souvent la sienne.

### La Commission : portefeuilles

30. La Commission fonctionne suivant le système des « portefeuilles », c'est-à-dire que chaque commissaire a une autorité sur un domaine d'attributions et en voie de conséquence sur les activités des services correspondants. Le nombre de portefeuilles a donc varié suivant le nombre de commissaires. A chaque renouvellement de la Commission, le contenu des portefeuilles a fait l'objet de négociations difficiles qui ont abouti à de nouvelles répartitions de portefeuilles dont l'importance est devenue fort inégale. Ces variations ont conduit pour les services à une discontinuité de rattachement préjudiciable à la bonne marche des affaires.

31. Le système des portefeuilles en lui-même n'a pas été mis en cause par nous, et il paraît effectivement

représenter le seul moyen réaliste d'organiser les travaux de la Commission et de ses services. Le nombre de portefeuilles ne peut toutefois pas être élargi indéfiniment, sans risquer de porter atteinte à la cohérence. Le bon fonctionnement du système nécessite d'une part une distribution à peu près équilibrée des compétences (pour éviter des tensions ou frustrations internes), et, d'autre part, la stabilité du découpage des portefeuilles. Tel n'est pas le cas à l'heure actuelle.

32. Plusieurs portefeuilles, telles les relations extérieures et l'agriculture, sont de toute évidence homogènes et d'une importance considérable. Pour que les autres portefeuilles aient une importance comparable, il faut qu'ils soient en nombre limité. Nous nous sommes livrés à une analyse approfondie des découpages possibles des secteurs d'activité actuels de la Commission. Cette analyse a démontré qu'il n'est pas raisonnable à un moment où la Communauté est composée de neuf, bientôt dix pays, de constituer plus de huit portefeuilles si l'on veut que chacun ait un contenu suffisant. Lors de l'adhésion de l'Espagne et du Portugal, on pourra envisager une légère augmentation de ce nombre, d'autant plus que la charge de travail et l'importance de certains services risquent d'accroître. Dans ce cas, le nombre de portefeuilles ne devrait pas être supérieur à dix. Dépasser ce nombre en multipliant artificiellement les portefeuilles aurait pour résultat de créer plusieurs portefeuilles trop légers. Il en résulterait une distinction entre portefeuilles de première et de deuxième classe. De plus, la multiplication des portefeuilles rend plus difficile la coordination indispensable au bon fonctionnement du collège.

#### La Commission : programmation des travaux et coordination

33. Pour éviter que le système des portefeuilles affaiblisse le caractère collégial de la Commission, il doit comporter une forte coordination et des procédures d'arbitrage correctement mises au point. La coordination au sein de la Commission à l'heure actuelle est insuffisante. Elle ne peut pas être remplacée par la coordination au niveau administratif qui est alors trop souvent formelle, et intervient trop tardivement dans le processus décisionnel.

34. Afin qu'elle s'exerce efficacement au niveau politique, la coordination peut se faire au moyen de groupes de travail systématiques et permanents de commissaires fonctionnant avec la participation des services. Cette technique a déjà été pratiquée sous différentes formes mais, depuis la fusion des exécutifs en 1967, n'a pas donné les résultats escomptés en raison de la charge de travail pesant sur les membres de la Commission et de l'absence d'une responsabilité organique et personnalisée dans le domaine de la coordination.

35. Il pourrait être remédié à ces inconvénients par une présidence ayant la charge d'assurer effectivement la coordination, en s'appuyant sur le support administratif nécessaire. Cette formule n'a jamais été pratiquée de façon régulière, bien que les présidents successifs de la Commission soient intervenus pour dégager un accord en dernier ressort. Pour qu'elle conduise à une coordination organisée et suivie jour par jour, touchant à la fois les commissaires et les services, elle exige toutefois un effort personnel trop important du président sur qui pèsent déjà les autres tâches de la présidence, que le développement de la Communauté alourdit de plus en plus.

36. Le président devrait donc être assisté par un membre de la Commission, qui serait le seul à exercer les fonctions de vice-président. Ensemble ils constitueraient une présidence renforcée, pouvant intervenir activement dans l'arbitrage des ressources, dans le choix des priorités et dans l'amélioration du fonctionnement de la Commission. Ils détiendraient l'autorité sur l'ensemble des services horizontaux. La répartition de leurs tâches pourra varier en fonction du style personnel des deux personnalités, mais il est logique que le président soit chargé de présider et de représenter la Commission (pour les questions importantes aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de la Communauté), tandis que le vice-président aurait la charge de la programmation, de la coordination et de la surveillance de l'organisation (adaptation des moyens aux tâches). De plus, il assurerait la suppléance permanente du président. À côté du président, la clé du système est donc la fonction de coordination qui reviendrait au vice-président. Des procédures appropriées de coordination, à mettre au point et à adopter formellement par la Commission, le conduiront notamment à de nombreux contacts et réunions avec les commissaires et les directeurs généraux et au recours souple à des groupes de travail ad hoc pour les dossiers importants.

### La Commission : composition

37. Nous rappelons que le traité de fusion prévoit à son article 10 que la Commission doit comprendre au moins un national de chacun des Etats membres, sans que le nombre des membres ayant la nationalité d'un même Etat soit supérieur à deux. Le nombre des membres de la Commission, actuellement fixé à 13, peut être modifié par le Conseil statuant à l'unanimité.

38. Dans les années juste avant 1973, la Commission se composait de neuf membres détenant huit portefeuilles, dont deux membres provenant de chacun des Etats membres plus grands. Après le premier élargissement, ce principe a été étendu par l'adjonction de deux commissaires provenant du Royaume-Uni et d'un commissaire chacun du Danemark et de L'Irlande. Ces 13 membres se partagent 12 portefeuilles. (Le président ne détient pas normalement de portefeuille propre.) Si l'on continue à appliquer le même principe à l'avenir, l'élargissement de la Communauté par l'adhésion de la Grèce, de l'Espagne et du Portugal conduira à une Commission de 17 membres, dont un Grec, deux Espagnols et un Portugais, qui se partageront 16 portefeuilles.

39. A notre avis, une Commission d'une telle ampleur serait peu souhaitable. Une Commission composée d'un nombre moins élevé de membres est préférable pour les raisons suivantes :

- i) une Commission plus petite permettra une meilleure coordination;
- ii) elle assurera des délibérations plus approfondies et permettra mieux de dégager des conclusions;
- iii) elle pourra constituer une véritable équipe et permettra à ses membres de mieux se connaître, créant ainsi un meilleur esprit collégial;
- iv) son image extérieure sera meilleure;
- v) pour les raisons que nous avons indiquées plus haut, il ne sera pas possible dans une Communauté à neuf ou dix de créer plus de huit portefeuilles de contenu réel et d'importance comparable (laissant de côté les fonctions du président et du vice-président), ni même plus tard dans une Communauté à 12 d'en créer plus de 10.

40. Les arguments suivants en faveur d'une Commission plus grande nous ont été présentés :

- i) surtout après un nouvel élargissement de la Communauté, des déplacements plus lointains et plus nombreux chargeront l'emploi du temps des commissaires, et la nécessité de maintenir les relations politiques tant avec le pays d'origine qu'avec le Parlement directement élu entraînera des exigences nouvelles;
- ii) la dispersion des lieux de travail dans trois villes différentes se maintiendra et continuera à alourdir le fonctionnement de la Commission;
- iii) des considérations politiques peuvent plaider en faveur d'une Commission plus grande dont la composition refléterait l'importance inégale des Etats membres ainsi que l'équilibre politique dans chacun d'entre eux.

41. Les difficultés qui résultent de la charge de travail des commissaires peuvent être résolues par un meilleur respect de la hiérarchie des tâches que doit s'imposer la Commission. Les trois tâches prioritaires sont le travail en Commission, les relations avec le Conseil et les relations avec le Parlement. Les autres tâches, par exemple la représentation dans le pays d'origine, les contacts politiques, la préparation des propositions à faire par la Commission au moyen de tours des capitales, doivent pouvoir être exercées par les commissaires d'une part en s'appuyant plus largement sur l'assistance d'un Cabinet de haut niveau, et ceci plus particulièrement pour les contacts politiques, et d'autre part grâce à la revalorisation du rôle des directeurs généraux permettant de décharger le commissaire de certaines tâches liées directement à la

gestion de son portefeuille propre.

42. En ce qui concerne les arguments d'ordre politique, nous constatons que les traités contiennent des dispositions spécifiques pour assurer la pondération nationale dans deux institutions communautaires, c'est-à-dire dans le Conseil par la pondération des voix et dans le Parlement par le nombre des sièges. Aucune disposition pareille n'est prévue pour la Commission et la Cour de justice, les deux institutions qui ont pour mission plus spécifique de veiller à l'intérêt de la Communauté. La supposition que les membres de la Commission devraient en quelque sorte représenter les points de vue des Etats membres dont ils sont des ressortissants est contraire à leur obligation d'indépendance. En effet, le rôle de la Commission comme organe chargé de dégager l'intérêt de la Communauté comme telle ne nécessite pas de pondérer le nombre des membres selon leur pays d'origine. Quant à la composition politique du collège, c'est aux gouvernements qu'il appartient de se concerter à ce sujet comme ils ont fait dans le passé.

43. Nous estimons donc que les arguments en faveur d'une Commission plus petite composée de 12 membres (un par Etat membre) ont plus de poids que ceux en faveur d'une Commission plus grande, composée de 17 membres par exemple.

44. Il est raisonnable de supposer que les trois pays candidats deviendront membres de la Communauté durant la vie de la prochaine Commission (1981 - 1985). Il s'ensuit que le principe que la Commission ne soit composée de pas plus d'un membre par Etat membre devrait trouver sa première application dès la prise de fonctions de la nouvelle Commission en janvier 1981, date qui coïncide avec l'entrée de la Grèce. Pour la période qui la sépare de l'entrée du Portugal et de l'Espagne, la présidence et les huit portefeuilles seront donc répartis parmi dix membres. Lors de ce nouvel élargissement, qui portera le nombre des membres de la Commission à 12, le nombre de portefeuilles devra être augmenté de deux en détachant des secteurs d'activité des huit portefeuilles alors existants. En effet, l'augmentation prévisible de la charge de travail permettra lors de ce nouvel élargissement de fixer à dix le nombre de portefeuilles sans porter préjudice à la bonne administration et sans entraîner une répartition déséquilibrée des tâches entre les membres de la Commission. Le choix des secteurs à détacher devrait être fait à la lumière de l'évolution des responsabilités de la Commission et de la politique communautaire.

45. Si, en dépit de ce qui précède, les gouvernements instituent, pour des raisons qui sont de leur responsabilité, une Commission de 14 membres (lors de l'adhésion de la Grèce) et de 17 membres, ou en tout cas de plus de 12 membres (lors de l'adhésion de l'Espagne et du Portugal), il resterait toutefois essentiel, pour les raisons indiquées ci-dessus, que la Commission limite le nombre de portefeuilles à huit et à dix respectivement. Le groupe s'est livré à une étude approfondie des différentes formules possibles de répartition des tâches dans une telle hypothèse entre les membres de la Commission, et est arrivé à la conclusion que la seule formule réaliste est que quatre ou cinq commissaires sans portefeuille (les deuxièmes commissaires des quatre ou cinq grands Etats membres) participent à la gestion des portefeuilles détenus par quatre ou cinq de leurs collègues qui comportent une charge de travail particulièrement importante.

#### La Commission : permanence de la structure proposée

46. La règle qu'il ne doit y avoir plus de dix portefeuilles doit être permanente. Le contenu des dix portefeuilles doit être aussi stable que possible et ne plus être sujet à négociations à chaque renouvellement de la Commission. Sans cela, la structure administrative qui correspond aux portefeuilles serait périodiquement remise en cause avec tout ce que cela comporte de conséquences déstabilisantes. Toutefois, la stabilité des portefeuilles ne doit pas être confondue avec la rigidité; les portefeuilles sont définis sur une base suffisamment large pour permettre leur adaptation à l'évolution des tâches de la Commission. Afin d'assurer la continuité, le découpage des portefeuilles devrait être adopté formellement par la Commission et incorporé à son règlement intérieur.

#### La Commission : désignation des membres

47. Le caractère défini des portefeuilles devrait faciliter la tâche du président dans le processus de la



formation de la Commission. En effet, la pratique a déjà été instaurée de désigner le président avant les autres membres de la Commission et de le consulter sur le choix de ses futurs collègues. Nous sommes d'avis que les gouvernements ne devraient pas insister sur la nomination de leur premier candidat si le président désigné s'y oppose. Dans ce cas, le gouvernement proposerait un deuxième candidat. Le souhait du président est d'une importance particulière lorsqu'il s'agit de la désignation du vice-président, qui constituera avec lui la présidence renforcée.

#### Les services : structure administrative

48. La Commission comprend actuellement 29 unités administratives autonomes dont la plupart sont des directions générales articulées en directions et divisions. Une partie de ces unités administratives sont chargées de tâches horizontales (service juridique, budget, personnel et administration, etc.), les autres ont des vocations verticales, c'est-à-dire la réalisation des politiques communautaires (agriculture, relations extérieures, etc.).

49. Comme dans le cas de la Commission elle-même, s'ils sont en nombre limité, services et directeurs généraux pratiquent la solidarité et la coopération. Le principe consistant à répartir les activités du collègue entre un nombre limité de portefeuilles (en laissant de côté les secteurs horizontaux) devrait être appliqué de la même manière aux directions générales opérationnelles. La fusion de plusieurs directions générales dans un petit nombre de grandes unités administratives faciliterait la coordination entre secteurs connexes, éliminerait certains obstacles à la mobilité des fonctionnaires à l'intérieur de ces grandes unités et contribuerait à la stabilité et à l'efficacité de l'organisation.

50. Nous proposons donc que dès 1981 les unités verticales soient regroupées en 12 directions générales correspondant à huit portefeuilles recouvrant chacun une politique communautaire, les unités horizontales étant placées, on l'a vu, sous la responsabilité unique de la présidence. Dans un deuxième temps, c'est-à-dire lors de l'adhésion de l'Espagne et du Portugal, le nombre de ces directions générales serait ramené à dix afin de coïncider avec les dix portefeuilles qui constitueraient alors la structure définitive de la Commission. (Il convient d'ajouter qu'au sein des directions générales quelques petits services garderaient un certain degré d'autonomie.) Cette approche en deux phases est destinée à éviter de regrouper des unités administratives qui devront plus tard être séparées.

51. La structure de la Commission et de ses services en janvier 1981 telle qu'elle résulte des propositions faites ci-dessus est indiquée au tableau I.

#### Les services : position des directeurs généraux

52. Comme il a été indiqué plus haut, la position du directeur général devrait être réaffirmée. Ce haut fonctionnaire devrait pouvoir assurer pleinement la direction de son département en contact direct et régulier avec le membre de la Commission responsable du secteur; veiller à la coordination de ses travaux avec ceux des autres directions générales, ceci éventuellement, en cas de nécessité d'arbitrage, à travers des réunions de coordination présidée par le vice-président; jouer un rôle central dans la nomination de ses collaborateurs; être invité à assister aux délibérations de la Commission lorsqu'un document émanant de son département y est traité.

#### [Structure proposée de la Commission et de ses services en janvier 1981](#)

De plus, il serait bon et même indispensable, en raison du nombre réduit de commissaires, que les directeurs généraux puissent se voir confier par des mandats explicites des missions à haut niveau de représentation ou de négociation. Les liens ainsi forgés entre la Commission, le commissaire et le directeur général (qui est souvent d'une nationalité différente de celle du commissaire) enrichissent la dimension européenne des activités du commissaire. Afin de pouvoir remplir cette fonction, les directeurs généraux doivent évidemment être d'une qualité extrêmement élevée.

53. Le directeur général est bien entendu responsable de la direction du travail conceptuel de ses services,

mais il ne devrait pas pour autant négliger ses tâches de management qui sont tout aussi importantes. Il devrait tenir des réunions fréquentes avec ses directeurs et autres fonctionnaires, afin d'assurer la transmission continue d'orientations et d'informations dans les deux sens; il devrait avec ses directeurs apporter un soin particulier aux questions de personnel. Pour ce faire, il bénéficie de l'appui de ses assistants personnels, qui constituent une petite unité administrative au sommet de la direction générale, mais la responsabilité reste la sienne.

54. Les membres de la Commission ne peuvent pas pour autant abandonner aux directeurs généraux tout contact avec leur personnel. En effet nous avons pu constater que les fonctionnaires ne sont pas suffisamment au courant de la politique du collège sur les questions importantes de l'actualité. Chaque membre de la Commission devrait avoir des contacts réguliers au moins avec les hauts fonctionnaires placés sous son autorité. De plus, nous proposons que des réunions informelles soient organisées à des intervalles réguliers entre la présidence et un petit groupe de représentants du personnel et des organisations syndicales et professionnelles, afin de combler la lacune signalée plus haut.

#### Les cabinets : rôle

55. L'institution des cabinets auprès des membres de la Commission date du début de la Communauté. Si cette institution n'existe pas dans certains Etats membres, elle paraît particulièrement adaptée à la Commission. En effet, les membres de la Commission peuvent difficilement remplir leurs tâches collégiales s'ils ne peuvent compter, pour les assister dans l'examen des dossiers divers résultant de l'activité de la Communauté, sur des collaborateurs compétents et jouissant de leur entière confiance.

56. En essayant de porter un diagnostic sur la situation actuelle, nous n'avons pas contesté l'utilité des cabinets. Nous avons toutefois constaté que certaines évolutions de leur fonctionnement créent des difficultés et menacent même de provoquer des distorsions importantes dans le bon fonctionnement administratif des services de la Commission : cabinets faisant écran entre le commissaire et ses services, empiètement des chefs de cabinet sur les responsabilités des directeurs généraux dans la direction des services, réunions de chefs de cabinet - voire de membres subalternes de cabinet - remettant en cause des propositions sans consultation des responsables administratifs, ingérence dans les procédures de nomination axée trop exclusivement sur la répartition géographique, etc.

57. Le renforcement du rôle des directeurs généraux proposé ci-dessus devrait contribuer à remédier à cet état de fait, tout comme le respect méticuleux de la triple tâche des cabinets :

- i) être le collaborateur de confiance du commissaire pour lui faciliter la gestion de son portefeuille;
- ii) l'aider dans son travail politique personnel, le commissaire se faisant représenter par lui quand il l'estime possible;
- iii) assurer au commissaire une bonne connaissance des secteurs d'activité confiés à ses collègues, de manière à lui permettre de participer aux responsabilités collégiales.

#### Les cabinets : personnel

58. Le personnel des cabinets doit être limité en nombre et choisi par le commissaire lui-même. Il peut être soit recruté de l'extérieur soit détaché des services de l'institution. Pour le personnel provenant de l'institution, il est normal qu'il puisse réintégrer ses anciennes fonctions à la fin du détachement. Il doit toutefois être exclu qu'un fonctionnaire détaché soit promu à une autre fonction sans qu'il aille effectivement l'occuper. En ce qui concerne les membres de cabinet recrutés de l'extérieur, s'ils souhaitaient postuler à une fonction permanente, les mêmes procédures de recrutement leur seraient applicables qu'aux candidats de l'extérieur à des postes dans la Commission (voir paragraphes 106-108 ci-après).

#### Les cabinets : méthodes de travail

59. Dans le cadre de cette définition de la fonction des cabinets, la réunion des chefs de cabinet voit son objectif nettement précisé : la préparation des séances de la Commission. Ces réunions, présidées par le secrétaire général, devraient se tenir au niveau des chefs de cabinet eux-mêmes ou, en cas d'absence, de leur adjoint. Les directeurs généraux ou leur suppléant devraient y assister pour les points qui les concernent.

60. La tâche de la réunion consisterait donc :

i) à passer en revue les points figurant à l'ordre du jour de la Commission pour constater lesquels peuvent faire l'objet d'une approbation sans autre discussion (point A) ou, éventuellement, moyennant des déclarations dont la Commission aura à prendre acte;

ii) à noter, le cas échéant, quelles modifications mineures d'une proposition pourraient permettre à celle-ci d'être adoptée par la Commission;

iii) à réunir dans les cas les plus délicats un maximum d'indication concernant les points de vue en présence, afin que chaque commissaire soit en mesure de participer d'entrée de jeu au débat en réunion de la Commission en pleine connaissance de cause.

61. Il résulte de ce qui précède qu'un dossier qui a fait l'objet d'une coordination préalable adéquate peut légitimement être réglé par les chefs de cabinet. Ces derniers ne devraient cependant pas apporter de modifications à un document sans consulter le directeur général intéressé et ils ne devraient pas s'écarter radicalement de sa ligne politique principale. Si le travail des chefs de cabinet ne peut être maintenu dans ce cadre, il est manifeste que la coordination préalable n'a pas rempli sa fonction (un cas fréquent actuellement qui oblige les chefs de cabinet à sortir de leur propre rôle en vue de combler la lacune) ou que les éléments en cause exigent une décision de la Commission elle-même.

Troisième partie : Politique administrative

### Introduction

62. A la différence des Etats membres, la Commission dispose d'une administration jeune qui poursuit sa croissance, après s'être constituée en moins de 30 ans dans des conditions qui rendaient plus difficile une planification précise à long terme. Le personnel a été recruté par vagues successives et la forme de l'organisation a été déterminée par l'augmentation des tâches.

63. Ce processus n'est pas encore terminé. Au cours des cinq prochaines années, la Communauté sera élargie, d'abord à la Grèce, et ensuite au Portugal et à l'Espagne. Les implications pour l'organisation du travail de la Commission en ont été discutées plus haut, mais il sera également nécessaire de prendre des dispositions pour le recrutement de fonctionnaires en provenance de ces pays. Nous estimons que la réorganisation imposée par ce recrutement fournit l'occasion de faire passer la fonction publique européenne d'une période de développement non planifiée à une période au cours de laquelle elle pourra progresser avec moins de remous, en permettant une utilisation plus rationnelle et par conséquent plus efficace des effectifs disponibles et en offrant des carrières plus régulières.

64. La Commission devrait avoir pour objectif l'utilisation la plus efficace possible des ressources limitées dont elle dispose. Comme nous l'avons fait observer au début de ce rapport (voir paragraphe 10), la Commission s'efforce de maintenir un équilibre géographique parmi ses fonctionnaires, non pas pour assurer un équilibre à un moment donné en figeant des postes par nationalité, mais pour tirer profit d'une façon positive et dynamique de la variété d'expérience que peuvent lui apporter des fonctionnaires de nationalité différente et pour réaliser un équilibre sur une certaine période de temps. Ce n'est que par ce moyen que la Commission maintiendra une qualité uniformément élevée de son personnel, si elle compte jouer efficacement son rôle.

65. Nous proposons dans la dernière partie de ce rapport des mesures en vue de faire face aux difficultés particulières qui se présentent court terme et d'autres qui sont destinées à présenter des avantages à plus long

terme (2). Nous voudrions souligner que ces mesures sont étroitement interdépendantes. Si certaines mesures sont mises en application alors que d'autres ne le sont pas, non seulement elles manqueront leur objet, mais elles pourraient se révéler tout à fait nocives.

## Efficacité de l'organisation

### i) Structures et organisation du travail

66. Nous avons été frappés par le grand nombre de divisions et de services spécialisés - les unités de base - dans la structure des services de la Commission. Il en existe actuellement 339, dont 247 divisions et 92 services spécialisés. Ces unités sont de taille très inégale, le nombre de fonctionnaires de conception - fonctionnaires A - dans une unité allant de un (le chef de l'unité étant le seul fonctionnaire de la catégorie A) à plus de 30. Certes, la variété des tâches entraîne une différence nécessaire dans la taille des unités. A cet égard deux remarques doivent être faites :

a) il faudrait en règle générale éviter de créer des divisions qui ne comportent qu'un ou deux fonctionnaires de la catégorie A. Il reste entendu que selon la nature de ses tâches, une division peut légitimement comporter un nombre considérable de fonctionnaires B et C;

b) il nous a toutefois semblé que, dans de nombreux cas, les divisions sont trop petites pour permettre une gestion efficace du personnel. L'effectif d'une division devrait être tel qu'il y ait possibilité de coordination par un chef qui soit en mesure d'organiser le travail de ses collaborateurs et d'en présenter les résultats au niveau supérieur.

67. En conséquence, nous recommandons que la Commission effectue un examen détaillé de l'organisation de ses services en vue de réduire partout où cela est nécessaire le nombre des divisions et des services spécialisés (3). Ceci à son tour provoquerait une diminution du nombre de directions. Nous avons nous-mêmes effectué une étude test sur une direction générale et sommes arrivés à la conclusion que, sans abandonner aucune des activités actuellement déployées, le nombre de ses divisions et de ses services spécialisés peut être ramené de 29 à 20 (réduction de près d'un tiers) et le nombre de directions de 7 à 6.

68. La réduction du nombre d'unités administratives entraîne une réduction du nombre de chefs d'unités (chefs de division ou chefs de service spécialisé) et donc d'un certain nombre de postes A3 et A4 au tableau des effectifs. Cette réduction ne présentera pas de difficultés majeures si on prend les précautions suivantes. Les chefs de service spécialisés sont normalement des administrateurs principaux (A5/4) qui peuvent être reclassés dans les divisions élargies. Les mesures de retraite anticipée et de dégageant des cadres envisagés dans la suite du rapport, en liaison notamment avec l'entrée prochaine de la Grèce, permettront de réaliser la réduction nécessaire des postes A3. Si, dans quelques cas particuliers, ce type de disposition paraît inopportun ou n'est pas applicable, la Commission aurait à rechercher les mesures transitoires jusqu'à ce que les règles nouvelles pour les A3, proposées au titre du déroulement des carrières (voir paragraphe 98 ci-après), deviennent applicables.

69. La clé du fonctionnement efficace d'un système allégé de ce type consiste à mettre beaucoup plus l'accent sur les qualités de management (4). Il devrait être impossible de nommer un fonctionnaire à un poste de chef de division (et a fortiori à un poste plus élevé) s'il n'a pas fait preuve de son aptitude à la direction, aptitude encouragée par la Commission grâce à des programmes de formation appropriés. Un chef de division devrait également avoir eu, tout au long de sa carrière, l'expérience de plusieurs secteurs différents des activités de la Commission, grâce à une politique active de mobilité (voir paragraphe 92 ci-après), notamment dans la carrière A4/A5.

70. Dans cette voie les services spécialisés (5) peuvent être utilisés. Ils peuvent fournir un cadre approprié pour vérifier les aptitudes au management d'un fonctionnaire qui semble convenir pour une nomination comme chef de division. Ils peuvent également permettre à la Commission d'essayer une nouvelle activité avant de prendre la décision de créer une division. Néanmoins, les services spécialisés devraient être peu

nombreux par rapport aux divisions complètes; l'étude proposée au paragraphe 67 ci-dessus devrait permettre de réduire considérablement leur nombre.

71. Nous avons entendu des fonctionnaires de la Commission critiquer eux-mêmes le niveau de la discipline (6) dans les services de la Commission. Nous voudrions faire remarquer que, dans ce cas, il est vraisemblable qu'il faut blâmer aussi bien les hauts fonctionnaires qui n'exercent pas le contrôle approprié que les collaborateurs dont le comportement laisse à désirer. Un bon manager sait assurer la discipline à la satisfaction générale de tout son personnel. Nous estimons que l'amélioration du niveau de management portera ses fruits à cet égard également. La tâche du manager sera facilitée si l'on fait correspondre correctement le personnel et les besoins, comme nous l'avons proposé au paragraphe 76 ci-dessous. Il est vraisemblable qu'il y aura moins de problèmes de discipline, si l'atmosphère de travail donne satisfaction aux fonctionnaires, et si un système plus efficace de notation est correctement appliqué, comme nous le proposons au paragraphe 81 ci-après.

72. Nous avons constaté que certains cas d'absentéisme relèvent autant de la médecine que des règles de discipline. Dans cette optique nous recommandons à la Commission de revoir les dispositions régissant actuellement la mise en œuvre du régime d'invalidité.

#### ii) Dotation en personnel

73. Si les effectifs de la Commission ne paraissent pas excessifs, ils sont mal répartis entre les différents secteurs. Cela signifie que certaines personnes sont sous-occupées ou mal employées, alors que d'autres sont surchargées. L'organisme qui devrait arbitrer entre les demandes concurrentes de personnel formulées par les différents secteurs ne peut être que le collègue. Mais les procédures suivies actuellement par la Commission ne permettent pas aisément de régler ce genre de questions en l'absence d'une réelle procédure d'arbitrage. Nous nous sommes donc efforcés de faire des propositions tendant à modifier ces procédures, de façon que la Commission puisse exercer efficacement ses fonctions dans ce domaine.

74. Nous estimons d'abord que, sans aller jusqu'à introduire un système de direction par objectif, qui ne serait pas approprié à une institution qui a une importante fonction de conception et qui doit pouvoir répondre avec souplesse à des changements rapides de situation, il est nécessaire d'organiser une certaine planification du travail des directions générales (7). Nous proposons donc que, dans le cadre du programme de travail annuel que la Commission a arrêté et soumis au Parlement, chaque direction générale doive établir un programme de travail annuel, qui soit le cadre de son activité de l'année, comporte la formulation précise des tâches à réaliser et des objectifs de date.

75. Il appartiendra à la présidence renforcée de contrôler chaque année l'établissement de ces programmes de travail, du point de vue de leur cohérence et de leur conformité avec les priorités de la Commission et d'en assurer la coordination. Si nécessaire, la Commission peut être saisie. Cet examen portera également sur les activités menées par chaque service en exécution d'anciennes décisions (et éventuellement de la réglementation communautaire) dont l'utilité peut, avec le temps, être mise en doute, et pourrait conduire à présenter des propositions à la Commission en vue de rapporter la décision et de mettre un terme à l'activité en question. Dans la pratique, ces tâches incomberont plus particulièrement au vice-président, qui sera assisté par le secrétariat général.

76. C'est aussi la présidence renforcée (le vice-président, en principe) qui sera responsable de préparer et de soumettre à la Commission des propositions pour le meilleur emploi de ses ressources en personnel et en autres moyens. Pour préparer ces propositions, la présidence sera assistée par le groupe d'organisation et de méthodes - "screening-group" (8) (créé dans le cadre de la direction générale du personnel et de l'administration) qui procède déjà très utilement à l'examen régulier du fonctionnement des services. Celui-ci pourra à l'avenir fonder son examen d'une part sur les priorités décidées par la Commission (conformément aux instructions que lui donnera le vice-président) et d'autre part sur le programme de travail de la direction générale, prévu ci-dessus. Ses moyens en personnel devront être renforcés en raison de ces responsabilités accrues.

77. En ce qui concerne les demandes en personnel supplémentaire que la Commission fait au Conseil sur préparation de la vice-présidence, nous proposons que la Commission crée un organe extérieur (9) composé de trois membres nommés par elle, éventuellement après consultation de la Cour des comptes, pour une période de trois ans renouvelables. Cet organe aura pour tâche de donner un avis, tout en tenant le plus grand compte des ressources en personnel existantes dans l'ensemble des services de la Commission, sur les demandes d'effectifs supplémentaires que celle-ci envisage de présenter à l'autorité budgétaire. Il n'est pas envisagé que l'organe se présente devant le Parlement européen ou devant le Conseil, mais son avis écrit devrait, sur demande, être annexé aux propositions de la Commission.

78. En remaniant ainsi ses méthodes de travail, la Commission devrait pouvoir espérer que ses demandes en personnel soient examinées à fond par l'autorité budgétaire et que la position prise par celle-ci soit dûment motivée. Nous avons noté que le Parlement a adopté la méthode efficace consistant à nommer un rapporteur pour instruire en détail les demandes de la Commission. Nous espérons que les organes du Conseil adopteront une méthode de travail qui permettrait à l'avenir une meilleure coopération entre le Conseil, le Parlement et la Commission (10).

79. En ce qui concerne la Commission, il ne suffit pas de mettre en place un mécanisme pour transférer des emplois vers les secteurs prioritaires; il est indispensable que la personne compétente soit mutée dans l'emploi qui convient à ses capacités. Lorsque, au début, les services de la Commission étaient de faible dimension, que les fonctionnaires se connaissaient bien les uns les autres, il n'était pas difficile de trouver la personne compétente pour occuper un emploi particulier. Ce n'est plus possible aujourd'hui parce que l'effectif de la Commission a grandi et que ses tâches sont plus complexes. Nous proposons donc de créer un répertoire central du personnel (11) qui rassemblerait les données relatives aux qualifications, à la formation et à l'expérience des fonctionnaires ainsi qu'à leur aptitude à accomplir un travail particulier, ce qui non seulement favorisera une meilleure utilisation du personnel disponible, mais également améliorera la planification des carrières et augmentera la satisfaction procurée par le travail en rendant possible une politique active de mobilité du personnel.

80. Un répertoire central du personnel a pour corollaire l'établissement de descriptions des emplois (12) en fonction des missions des unités administratives dont fait partie l'emploi. L'absence de ceci rend impossible l'exploitation complète du répertoire. Actuellement, les fonctions ne sont décrites que dans les termes les plus généraux exigés par la publication des vacances d'emplois.

81. Il reste un instrument à mettre à la disposition du vice-président et du screening group : un meilleur système de notation (13). Actuellement, les rapports de notation livrent peu d'informations. Les appréciations relatives au personnel ne comportent que trois catégories : normale, supérieure à la normale, inférieure à la normale. La Commission a récemment adopté une mesure visant à ce que ces catégories d'appréciation soient portées de trois à cinq pour permettre d'affiner les appréciations portées sur le personnel. Les rapports de notation devraient également donner au personnel la possibilité de faire des commentaires sur leur travail et d'exprimer leurs préférences quant au déroulement de leur carrière. Il devrait être instauré un système de double notation, selon lequel la notation principale est faite par le supérieur hiérarchique immédiat du fonctionnaire noté, tandis qu'une notation supplémentaire est faite par le supérieur hiérarchique du premier notateur. Il va sans dire que le système plus élaboré de notation qui est envisagé ne portera ses fruits qu'à condition que les notateurs l'appliquent de façon appropriée. En fin de compte, il n'est dans l'intérêt de personne, même pas du fonctionnaire noté, d'avoir des notations favorables ou neutres si elles ne sont pas méritées.

## Carrières

### i) Recrutement

82. Il est évidemment important que la Commission recrute le meilleur personnel. Tout en reconnaissant qu'en général le niveau du personnel recruté par l'intermédiaire des concours généraux est élevé, un certain nombre d'améliorations aux procédures actuellement suivies et une plus grande souplesse dans les conditions d'admission aux concours pourraient contribuer à mieux atteindre l'objectif ci-dessus indiqué, et à

assurer un meilleur équilibre géographique dès la base.

83. Les procédures actuelles de recrutement devraient être améliorées (14) surtout dans les domaines suivants :

- la publicité consacrée dans les différents pays aux concours, en particulier à travers des contacts plus suivis avec les milieux universitaires et les services publics, afin de rendre cette même publicité plus efficace;
- une plus grande décentralisation dans les lieux où se déroulent les épreuves;
- la nomination d'assesseurs externes, pour que la variété des cultures nationales soit mieux représentée; ceux-ci devraient assister "le jury unique" dans l'ensemble des opérations relatives aux concours et principalement dans la solution d'éventuels problèmes relatifs à l'admission aux concours, et dans la préparation de test de raisonnement logique.

84. La majorité du personnel de la Communauté est recrutée par la voie de concours généraux qui sont organisés actuellement séparément à l'initiative des différentes institutions. Ceci présente de nombreux inconvénients tant pour les institutions que pour les candidats. La Commission devrait explorer la possibilité d'organiser, pour certaines catégories de personnel, des concours en commun avec d'autres institutions (15). Un effort devrait également être fait, en accord avec le Conseil, pour arriver à une certaine planification des concours ou à la possibilité de recrutements anticipés en fonction des augmentations d'effectifs escomptées. Ceci éviterait en grande partie les longues attentes des candidats figurant sur les listes d'aptitude et dans de nombreux cas l'abandon des meilleurs.

85. Par ailleurs, la Commission ne devrait pas se priver de l'accès à une part importante du marché de la main-d'œuvre à formation de haut niveau. Actuellement, les concours généraux pour administrateurs sont réservés aux diplômés des universités qui ont soit deux ans d'expérience professionnelle, soit des qualifications universitaires supérieures. Cela empêche effectivement le jeune diplômé d'entrer dans la catégorie A. Il ne peut pas non plus se présenter au concours de la catégorie B : il en est exclu par le fait même qu'il est titulaire d'un diplôme universitaire, ce qui semble injuste. Il est donc entièrement perdu pour la Commission.

86. Nous proposons donc que la politique soit modifiée pour laisser la possibilité de recruter des diplômés universitaires dans la catégorie B (16). En ce qui concerne la catégorie A, le système actuel serait maintenu, avec la précision que l'utilisation du grade A8 serait rétablie comme grade de base de recrutement. L'admission se ferait avant l'âge de 28 ans et serait réservée à des candidats ayant soit une formation universitaire de haut niveau soit, au-delà d'une formation universitaire de base, une certaine expérience professionnelle. Le recrutement dans le grade A7 ne pourrait être envisagé que dans des cas exceptionnels justifiés par une expérience professionnelle confirmée ou une formation de niveau exceptionnel. Les candidats ayant ces qualifications pourraient être admis et recrutés entre 28 et 32 ans.

87. On a fait valoir que les diplômés de la catégorie B seront rapidement insatisfaits de leur travail et réclameront leur transfert dans la catégorie A. Il est clair que les candidats de la catégorie B doivent être informés sans ambiguïté du type de travail qu'ils seront appelés à effectuer. Mais nous avons remarqué que, dans plusieurs cas, des fonctionnaires B assument déjà des tâches de plus grande responsabilité que certains jeunes fonctionnaires A.

88. Simultanément, les conditions du passage de la catégorie B à la catégorie A (17) doivent être clairement précisées. La possibilité de passage existe actuellement mais elle est peu utilisée. Un pourcentage fixe des entrées en catégorie A devrait être réservé chaque année à des fonctionnaires B confirmés, qu'ils soient diplômés ou non, qui ont fait preuve de leur aptitude à assumer des tâches de la catégorie A et ont réussi des tests appropriés. Dans ce cas, une difficulté peut surgir du fait que l'entrée dans la catégorie A devrait se faire au grade le moins élevé, alors que certains fonctionnaires B peuvent gagner plus que les fonctionnaires des grades A inférieurs. Il y aurait lieu de prévoir, dans la pratique, des arrangements destinés à garantir que ces fonctionnaires qui passent dans la catégorie A ne subissent pas de perte sur le plan financier.

89. Après son recrutement, le nouveau fonctionnaire effectue un stage (18) d'une durée de neuf mois pour la catégorie A et de six mois pour les autres catégories. Ce n'est pas suffisant pour permettre à l'employeur d'émettre un avis circonstancié sur les qualités du fonctionnaire. La durée du stage devrait être portée à un an dans tous les cas. En outre, nous avons constaté qu'il y a rarement une suite négative au stage. Les responsables de stages devraient les traiter de façon très sérieuse, et ne pas hésiter à recommander que le stagiaire qui laisse à désirer ne soit pas titularisé.

## ii) Mobilité

90. L'un des plus grands inconvénients de la structure administrative actuelle est qu'elle décourage réellement le personnel de passer d'un emploi à un autre et d'acquérir ainsi une expérience variée dont nous avons dit qu'elle doit être la condition d'une nomination aux postes de plus grande responsabilité. Un fonctionnaire qui souhaite acquérir une expérience diversifiée constate que cette aspiration risque de le défavoriser en matière de promotion, alors qu'un fonctionnaire qui préfère demeurer dans un poste peut résister aux tentatives de ses supérieurs de le muter à un autre poste.

91. La mobilité (19) doit devenir un droit et un devoir. Dans l'éventail de carrière A8 - A6, après l'expiration d'une période minimale (par exemple trois ans) dans un poste, un fonctionnaire devrait être automatiquement placé sur une liste de transfert et avoir le droit de changer d'emploi s'il le souhaite. D'autre part, il ne devrait pas être éligible à la promotion en A5 s'il n'a pas acquis une expérience dans au moins deux postes. De cette façon, un fonctionnaire, loin d'être empêché par ses supérieurs de passer à un autre poste, sera encouragé à le faire.

92. La mobilité devrait également être encouragée dans la carrière A5/A4, mais il ne serait pas judicieux de mettre en place un système aussi rigide que celui qui est proposé pour les grades inférieurs. Il convient de rappeler que la diversité des expériences à ce stade de la carrière d'un fonctionnaire a été proposée comme condition de la nomination au poste de chef de division (voir paragraphe 69 ci-dessus).

93. En liaison avec la mobilité, il faudrait continuer à mettre l'accent sur la formation appropriée du personnel (20), notamment la formation professionnelle, la formation linguistique et la formation au management. Le régime actuel d'échanges entre fonctionnaires de la Commission et fonctionnaires nationaux devrait notamment être renforcé.

## iii) Déroulement de la carrière

94. Dans le déroulement de sa carrière, le fonctionnaire de la catégorie A subit l'influence de quatre facteurs indépendants l'un de l'autre, mais dont l'effet cumulatif rend le déroulement de la carrière irrégulier et même aléatoire. Ces facteurs sont les suivants : l'incertitude, d'une année à l'autre, quant au nombre de postes qui seront autorisés par l'autorité budgétaire; la forme irrégulière de la pyramide des carrières, due aux vagues successives de recrutement; le recrutement direct à l'extérieur dans les grades intermédiaires et élevés et le fait que les procédures de promotion de la Commission entraînent que la promotion est plus rapide dans les directions générales en expansion et moins rapide dans les directions générales statiques (la situation des fonctionnaires B et C est légèrement meilleure, étant donné que les procédures de promotion qui leur sont applicables sont davantage centralisées, mais ils restent de toute évidence soumis aux autres contraintes). Dans ce domaine, les séries de propositions présentées ci-après visent l'objectif, mentionné dans l'introduction à cette section, consistant à assurer la transition d'une période de développement non planifiée à une période plus stable offrant des perspectives de carrière plus équitables.

95. Le grade A8 devrait être utilisé à nouveau pour permettre le recrutement de candidats fonctionnaires. La carrière du fonctionnaire A "moyen" commençant au grade A8, devrait lui permettre, en général, d'atteindre le grade A4 à l'âge de la retraite à 65 ans. Il y aurait lieu d'établir un plan de carrière permettant au fonctionnaire "moyen" d'atteindre le dernier échelon de ce grade entre 60 et 65 ans, période où il peut choisir la retraite normale ou la retraite anticipée. Une telle politique de promotion plus régulière (21) permettrait de continuer à assurer jusqu'à la fin de la carrière de ces fonctionnaires les accroissements de rémunération liés



à l'ancienneté et prévus par le changement d'échelon tous les deux ans.

96. Dans cette perspective, nous proposons qu'un profil de carrière indicatif soit prévu précisant la fourchette d'âges durant laquelle le fonctionnaire moyen peut normalement être promu. Nous proposons les fourchettes suivantes d'accès aux grades :

A8 jusqu'à 28 ans  
A7 28 à 32 ans  
A6 32 à 38 ans  
A5 36 à 44 ans  
A4 44 à 50 ans

97. Naturellement, nous ne prétendons pas que ce profil de carrière soit la norme pour tous les fonctionnaires A. En raison de la forme que prend la pyramide des carrières, les fonctionnaires A ne peuvent pas tous atteindre des postes de grade A3 et au-delà. Les éléments particulièrement capables devraient être promus plus rapidement que la normale de façon à pouvoir être nommés en A3, en A2 et finalement en A1 à un âge suffisamment jeune. De même, le personnel dont les prestations sont inférieures à la moyenne devrait être promu plus lentement que la normale, de façon à atteindre le grade A4, s'il l'atteint, peu de temps avant la retraite.

98. Il a été dit plus haut (voir paragraphe 69) que l'accès au poste de chef de division (grade A3) doit être réservé aux fonctionnaires ayant fait preuve de leur aptitude à la direction. D'autres fonctionnaires peuvent ne pas convenir aux tâches de direction qui incombent à un chef de division, mais peuvent être particulièrement aptes à effectuer d'autres travaux, par exemple des travaux de conception, d'un niveau de responsabilité suffisant pour mériter un poste A3. En effet, des fonctionnaires ayant une grande expérience et de hautes qualifications dans tel ou tel secteur peuvent apporter une contribution importante aux travaux des services dans une position supérieure, qui n'est pas une position de commandement. Pour utiliser au mieux les capacités de ces fonctionnaires, nous proposons que des mesures soient prises pour permettre de placer des fonctionnaires A3 dans une division et sous l'autorité d'un chef de division (22). Nous souhaitons faire ressortir que la nomination à des postes A3 de ce type ne devrait pas être considérée comme la récompense d'une longue carrière, mais comme l'affectation à des tâches d'un niveau de responsabilité plus élevé que celles qui étaient auparavant assumées par le fonctionnaires concerné. Dans ce contexte, il est aisé de comprendre l'importance d'une description précise des fonctions visées au paragraphe 80 ci-dessus.

99. Cette politique de promotion plus régulière devrait être mise en œuvre par l'intermédiaire des procédures de promotion et de nomination existantes, que le groupe propose néanmoins de modifier sur deux points.

100. Pour la promotion de A6 en A5 (23), nous proposons la mise en place d'un comité de sélection composé de quelques directeurs généraux, siégeant par roulement, dont le directeur général du personnel et de l'administration, qui serait chargé d'établir périodiquement un tableau d'avancement classant par ordre de mérite les fonctionnaires méritant une promotion (en prenant notamment en compte l'expérience acquise dans divers postes, voir paragraphe 91 ci-dessus). Les directions générales seront en mesure de choisir dans cette liste les fonctionnaires répondant le mieux aux exigences de la fonction. Ce système garantit que les chances de promotion d'un fonctionnaire ne seront pas entamées par le fait qu'il travaillera dans une direction générale particulière et il laisse en même temps aux directions générales une possibilité de choisir leur personnel, ce qui constitue un instrument de management important.

101. Tous les fonctionnaires inscrits au tableau d'avancement devraient en principe être promus dans un délai de deux ans après la date de leur première inscription, sauf si leur comportement se modifiait depuis leur inscription au tableau d'avancement. Si un fonctionnaire inscrit au tableau d'avancement se voit refuser à plusieurs reprises une promotion parce que les directions générales ne le nomment pas à un poste de grade plus élevé, la direction générale du personnel et de l'administration, sous l'autorité du vice-président, devrait intervenir pour en déterminer la raison et prendre les mesures appropriées.

102. Pour la nomination aux postes A3 (24), il conviendrait de mettre en place un comité de sélection

composé du secrétariat général, du directeur général de la direction générale où la nomination doit intervenir, du directeur général du personnel et de l'administration, d'un troisième directeur général "neutre", siégeant par roulement et du chef de cabinet du vice-président. Ce comité, qui sera normalement présidé par le secrétaire général, établira à l'intention de la présidence une liste, par ordre de préférence, des fonctionnaires de la Commission qui pourraient être nommés. Dans le cas de candidats externes, le comité présentera une "liste d'aptitude". La présidence, conjointement avec le membre responsable, fera une proposition à la Commission qui arrête sa décision.

#### iv) Apport d'expérience extérieure dans les services de la Commission

103. Aux débuts de la Communauté, le personnel était recruté à tous les niveaux et a donc apporté l'expérience acquise dans d'autres secteurs, ce qui a été très utile pour la Commission. Maintenant, la fonction publique européenne devient plus stable et le personnel fait carrière au service de la Commission, de telle sorte que cet avantage disparaît. Pour que la Commission ne se coupe pas de plus en plus de l'expérience du monde extérieur, il est indispensable qu'elle puisse bénéficier d'un apport de personnel ayant cette expérience. Ces personnes peuvent venir des administrations nationales, de l'industrie, des milieux syndicaux ou d'autres secteurs, mais il est probable que la plupart seront des fonctionnaires nationaux. Dans ce dernier cas, la Commission profitera de la meilleure connaissance qu'ils auront de son activité et qu'ils ramèneront dans leurs administrations nationales à la fin de leur séjour dans la Commission. Les propositions qui suivent visent à atteindre cet objectif. Il va sans dire qu'elles ont été conçues de façon à maintenir l'indépendance totale du personnel de la Commission à l'égard de tout contrôle extérieur, et de façon à ne pas faire obstacle aux perspectives de carrière du personnel en place.

104. Les nominations au niveau A3 sont fréquemment affectées par des considérations politiques ou géographiques et les recrutements extérieurs dans ce grade sont inévitables. En l'absence de règles particulières telles que celles existant pour les grades A1 et A2, ces recrutements s'effectuent par la voie de procédures détournées impliquant la nomination de l'intéressé comme agent temporaire et sa titularisation ultérieure par le biais d'un concours interne où il est sûr d'être choisi en raison de son expérience spéciale. Une procédure similaire est appliquée pour permettre des nominations extérieures dans la carrière A5-A4, ce qui déséquilibre le déroulement des carrières. Ce sont des concours de simple formalité, que familièrement on appelle "concours bidons" qui sont, à juste titre, impopulaires auprès du personnel et qui ne donnent même pas la garantie à la Commission de choisir le meilleur candidat possible.

105. Une remise en ordre s'impose selon les lignes suivantes qui permettent à la Commission d'avoir un certain accès à l'apport d'expérience extérieure, tout en sauvegardant les intérêts du personnel en place grâce à un meilleur respect, non de la lettre, mais de l'esprit des procédures de recrutement :

- i) possibilité de recruter directement à l'extérieur en A3, mais dans le cadre d'un contingent annuel strictement limité;
- ii) accès aux carrières allant du A8 au A4 par recrutement externe, uniquement pour les grades de base avec concours généraux, et pour les autres grades uniquement par promotion interne;
- iii) admissibilité aux concours internes limitée aux fonctionnaires titulaires.

Les modifications que nous proposons à cet effet sont indiquées dans les paragraphes suivants.

106. La procédure visée pour les A1 et les A2 à l'article 29, paragraphe 2 du statut doit être étendue au grade A3 dans la limite stricte de 20 % des nominations ayant lieu dans ce grade à l'intérieur de l'année (25). La titularisation éventuelle d'agents de cabinet (paragraphe 58) sera imputée sous ce contingent. Ces recrutements devraient être précédés d'une publicité appropriée dans l'ensemble de la Communauté et les candidatures examinées par le comité de sélection proposé au paragraphe 102 ci-dessus. La durée du stage devrait être fixée à un an. Il est indispensable que les fonctionnaires ainsi recrutés soient au moins aussi qualifiés que les fonctionnaires en place. Les nominations à tous les autres postes A3 sont réservées aux fonctionnaires permanents.

107. L'accès aux carrières allant du A8 au A4 ne devrait être possible que par recrutement externe, uniquement pour les grades de base, avec concours généraux, et pour les autres grades uniquement par promotion interne. A cette fin, il devrait être précisé que l'accès aux concours internes (à tous les niveaux et pour toutes les catégories) est réservé aux fonctionnaires titulaires (26). Cela mettra un terme aux concours de simple formalité. La seule exception à cette règle serait l'application de l'article 29, paragraphe 2, du statut pour le recrutement à l'extérieur dans des emplois nécessitant des qualifications hautement spécialisées, dans les limites de l'interprétation précisée par les arrêts de la Cour de justice. Les recrutements exceptionnels de cette nature devraient être étroitement contrôlés par le comité existant qui a pour tâche de vérifier qu'une demande de personnel spécialisé répond à un réel besoin et que la publicité est suffisante pour attirer un large éventail de candidats. (Ceci ne s'applique pas au cadre scientifique et technique.)

108. Enfin, la Commission pourrait s'attacher des fonctionnaires A provenant de l'extérieur pour une durée strictement limitée. Ces personnes seraient nommées agents temporaires sur des postes temporaires nouveaux (27) accordés dans ce seul but par l'autorité budgétaire (28). Classés normalement dans la carrière A5-A4, et rémunérés directement par la Commission, ces contingents de temporaires feraient l'objet de renouvellements annuels par tiers ou par quarts, déterminés par les durées de service allant de deux à cinq ans. Du fait que l'accès aux concours internes serait réservé aux fonctionnaires titulaires, ces agents temporaires ne pourraient pas faire comme actuellement l'objet d'une titularisation. En vue d'éviter de difficiles problèmes personnels, la Commission demanderait, dans le cas de fonctionnaires d'administrations nationales ou d'entreprises publiques, ou d'autres grandes organisations semi-publiques ou privées, que celles-ci prennent des engagements explicites sur les conditions dans lesquelles le fonctionnaire détaché retrouverait une place dans son service à l'expiration de son contrat avec la Commission. Comme dans le cas des fonctionnaires A3 recrutés directement, des procédures de sélection appropriées doivent être appliquées pour assurer que les agents temporaires sont suffisamment qualifiés.

109. La réalisation de ce programme nécessiterait que l'autorité budgétaire ajoute au tableau des effectifs de la Commission chaque année, pendant les premières années de son fonctionnement, un nombre déterminé de postes A4/A5 temporaires qui serviraient exclusivement à ces recrutements (29). Le départ des agents temporaires à l'expiration de leur contrat assurerait ensuite le fonctionnaire régulier du système. Par exemple, si l'on prend pour hypothèse une durée moyenne de contrat de quatre ans, l'addition de 50 postes par an conduirait en quatre ans à la présence de 200 agents temporaires, soit environ 20 % du total des fonctionnaires A4/A5 de la Commission. Dépasser ce pourcentage aboutirait à fausser le caractère européen de l'administration communautaire.

110. Il faut préciser que ces mesures sont essentiellement différentes de celles qui permettent l'utilisation dans les services de la Commission d'experts nationaux (30) détachés de leur administration d'origine pour des périodes allant d'un mois à un an. Ces experts, qui continuent à être rémunérés par leur administration d'origine mais qui reçoivent une allocation journalière au titre de frais de séjour, sont pour la plupart affectés à des secteurs nécessitant de l'expertise technique telles l'union douanière et l'agriculture. En 1979, la Commission aura eu recours à 120 experts de ce type. Il se peut que le travail effectué par une partie de ces experts pourra être fait à leur place par des agents temporaires recrutés selon la procédure proposée aux paragraphes 108 et 109; la plupart du travail est toutefois de nature technique et à court terme et ne pourra pas être couverte par ces nouveaux arrangements. La Commission devrait cependant assurer que la proportion des experts nationaux auxquels elle a recours ne dépasse pas d'une façon significative son niveau actuel. Sinon on court, dans ce secteur aussi, le risque de fausser le caractère européen de l'administration.

#### v) Structure des effectifs

111. Nous avons déjà mentionné que le corps administratif de la Commission a été recruté par vagues successives étalées sur une période assez brève. Il en résulte une distribution très irrégulière des âges et - jusqu'en 1985/1986 - un nombre relativement réduit de départs à la retraite. Dans la catégorie A, ce nombre sera de 120, et il est totalement insuffisant pour entretenir un courant normal de promotions. A partir de 1986, le nombre de départs annuels s'élèvera sensiblement.

112. Afin de résorber ce blocage anormal et temporaire des carrières, la Commission a déjà proposé au Conseil une modification du statut qui, notamment, facilitera les départs à partir de 60 ans au lieu de 65 (31). Bien qu'il soit délicat d'évaluer le dégage­ment auquel ce départ volontaire conduira, nous considérons que cette mesure - qui aura aussi pour effet de rajeunir les cadres - va dans le bon sens mais ne permettrait pas de résoudre complètement les problèmes des carrières.

113. En outre, au moment même où l'effet de ce dégage­ment sur les carrières commencerait à se manifester, devrait intervenir la réduction du nombre des unités administratives proposées par nous et qui conduira à un rétrécissement des possibilités de carrière.

114. Nous estimons en conséquence qu'il est indispensable de prendre une mesure supplémentaire temporaire en vigueur jusqu'en 1986 (32). Cette mesure consisterait à offrir aux fonctionnaires des grades A3 et A4, arrivés au dernier échelon de leur grade au moins depuis deux ans et âgés de 55 ans et plus, la retraite anticipée avec une indemnité égale à 70 % de leur traitement de base; à 65 ans, ils bénéficieraient d'une pension tenant compte de la période d'indemnisation, comme s'ils étaient restés en service (33).

115. Il faut toutefois noter que dans la même période aura lieu l'élargissement à la Grèce d'abord, et plus que probablement à l'Espagne et au Portugal ensuite. Dans l'état actuel des perspectives, il est impossible d'évaluer les répercussions de cet élargissement sur les effectifs. Il est toutefois clair que cette insertion bouleverserait le résultat des mesures préconisées ci-dessus si elle devait avoir lieu entièrement aux dépens des vacances d'emplois dans l'organigramme existant.

116. L'autorité budgétaire devra donc veiller à créer les emplois nécessaires pour accueillir les nouvelles nationalités et s'assurer que l'échelonnement de ces emplois respecte la structure de la pyramide des grades, sous peine d'anéantir la remise en ordre des carrières. Un examen annuel conjoint entre le Conseil et la Commission devrait permettre d'apprécier si la structure de cette pyramide est cohérente avec le déroulement des carrières recommandé par nous.

117. Par l'effet conjugué des mesures de dégage­ment et des solutions apportées par l'autorité budgétaire aux problèmes de l'élargissement, il doit être possible d'amener les carrières dans les profils que nous avons recommandés au paragraphe 96. Ensuite, il appartiendra à la Commission de respecter ces profils par une politique de promotion régulière suivant les fourchettes d'accès aux grades préconisées dans ce paragraphe (34). Cette politique de promotion et l'utilisation réelle du grade A8 devraient normalement conduire les fonctionnaires jusqu'à l'âge de la retraite (60 à 65 ans) en leur assurant jusqu'à la fin une progression régulière en échelons biennaux.

118. Si la Commission se laissait aller après cette remise en ordre à des promotions trop rapides, une fois que les départs démographiques s'accélèrent, elle retomberait dans le cercle vicieux et une opération difficile, tant en termes financiers qu'en termes humains, aura été faite en vain.

119. Nous souhaitons que la Commission prenne contact avec les autres institutions sur la manière d'assurer une cohérence dans le déroulement des carrières d'une institution à l'autre.

#### Autres catégories de personnel

120. Nous reconnaissons que nous avons dû consacrer la majorité de nos considérations au personnel de la catégorie A. La raison en est que les problèmes d'organisation et de fonctionnement que notre mandat nous imposait d'étudier se traduisaient principalement en actions de politique du personnel à ce niveau. Nous sommes conscients que des problèmes se posent aux autres niveaux et aux autres cadres. N'ayant pu approfondir tous ces aspects dans le laps de temps dont nous disposons pour exécuter notre mandat, nous recommandons néanmoins que la Commission prenne ses dispositions pour que ces problèmes puissent être étudiés dès que possible dans un parfait climat d'objectivité.

Effectifs permanents de la Commission à l'exclusion du personnel de recherche, mais y compris le personnel linguistique

ANNEXE I

Note explicative à l'annexe I

La catégorie A comporte huit grades (35) regroupés en carrières généralement étalées sur deux grades et correspondant à des fonctions de direction, de conception et d'étude, nécessitant des connaissances de niveau universitaire ou une expérience professionnelle d'un niveau équivalent.

La catégorie B comporte cinq grades regroupés en carrières généralement étalées sur deux grades et correspondant à des fonctions d'application et d'encadrement nécessitant des connaissances du niveau de l'enseignement secondaire ou une expérience professionnelle d'un niveau équivalent.

La catégorie C comporte cinq grades regroupés en carrières généralement étalées sur deux grades et correspondant à des fonctions d'exécution nécessitant des connaissances du niveau de l'enseignement moyen ou une expérience professionnelle d'un niveau équivalent.

La catégorie D comporte quatre grades regroupés en carrières généralement étalées sur deux grades correspondant à des fonctions manuelles ou de service nécessitant des connaissances du niveau de l'enseignement primaire, éventuellement complétées par des connaissances techniques.

Les emplois de traducteurs et d'interprètes sont groupés dans un cadre linguistique désigné par les lettres L/A et comprenant six grades assimilés aux grades 3 à 8 de la catégorie A et regroupés en carrières généralement étalées sur deux grades.

ANNEXE II

Les propositions que la Commission a faites au Conseil peuvent être résumées comme suit :

1. bonification de la pension pour les fonctionnaires qui cessent leurs activités à 60 ans;
2. achat volontaire de droits supplémentaires à pension;
3. départ volontaire entre 50 et 60 ans, sans réduction des droits à pension, pour un certain nombre de fonctionnaires sélectionnés sur base de certains critères à l'occasion de l'adhésion d'un nouvel Etat membre.

(1) Voir annexe I.

(2) Nous avons indiqué dans des notes en bas de page le type de décision requis pour la mise en œuvre de chacune de ces mesures (décision de la Commission, du Conseil, modification du statut, etc.).

(3) Décision interne de la Commission.

(4) Décision interne de la Commission.

(5) Décision interne de la Commission.

(6) Décision interne de la Commission.

(7) Décision interne de la Commission.

(8) Décision interne de la Commission.

(9) Décision interne de la Commission.

(10) Décision interne du Conseil.

(11) Décision interne de la Commission.

(12) Décision interne de la Commission.

(13) Décision interne de la Commission.

(14) Décision interne de la Commission.

- (15) Décision des institutions.
- (16) Modification du statut.
- (17) Décision interne de la Commission.
- (18) Modification du statut.
- (19) Décision interne de la Commission.
- (20) Décision interne de la Commission.
- (21) Décision interne de la Commission.
- (22) Modification du statut.
- (23) Décision interne de la Commission.
- (24) Décision interne de la Commission.
- (25) Modification du statut et décision interne de la Commission.
- (26) Modification du statut.
- (27) Modification du statut et décision interne de La Commission.
- (28) Modification du statut.
- (29) Décision de l'autorité budgétaire (Parlement et Conseil).
- (30) Décision interne de la Commission.
- (31) Voir annexe II.
- (32) Décision de l'autorité budgétaire.
- (33) Ce mécanisme se distingue de celui mis en place lors de l'élargissement précédent par son application strictement limitée aux fonctionnaires en fin de carrière et par l'indemnisation stabilisée au niveau de la retraite.
- (34) Décision interne de la Commission.
- (35) A1 Directeur général
- A2 Directeur
- A3 Chef de division
- A4 et A5 Administrateur principal
- A6 et A7 Administrateur
- A8 Administrateur adjoint