



PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

COMMISSION EUROPEENNE
(Bruxelles)
Direction générale
PERSONNEL ET ADMINISTRATION

Le nouveau système de gestion des ressources humaines
appliqué à la Commission européenne
sous l'angle
de la gestion des carrières

Victor DE ROBIANO

SPF FINANCES
Trésorerie

Service du Crédit Public

Consultation publique autorisée

AVRIL / MAI 2003

PRESENTATION DU STAGIAIRE

Victor DE ROBIANO, directeur au CREDIT PUBLIC - TRESORERIE - SPF FINANCES

Voici les principales missions du Crédit Public:

1. Suivre les organismes d'intérêt public soumis à la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, les entreprises publiques autonomes et les autres entreprises publiques: plus particulièrement, leur situation financière et leurs résultats par l'intermédiaire de leurs comptes annuels et bilan.
2. Avec le Ministre de tutelle, diriger la procédure de nomination des réviseurs d'entreprise pour les organismes d'intérêt public soumis à la loi du 16 mars 1954.
3. Contrôler et percevoir les dividendes liés à la participation financière de l'Etat dans certaines de ces entreprises.
4. Veiller au respect des directives européennes concernant le secteur des entreprises sous contrôle de l'Etat (exemple: directive de transparence comptable).
5. Aider les autorités compétentes dans les préparatifs de privatisation de certaines entreprises dans lesquelles l'Etat a une participation.

RESUME DU CONTENU DU RAPPORT DE STAGE

C'est une analyse du nouveau système de gestion des ressources humaine appliqué depuis quelques mois à la Commission européenne, sous l'angle de la gestion des carrières.

Après une présentation des missions de la Commission, du Parlement européen et du Conseil de l'Union, j'explique le fonctionnement de ce système qui est un véritable basculement d'une gestion du personnel classique (congés, salaires, promotion basée sur l'ancienneté...) vers une politique volontariste de motivation et d'encouragement avec carrière accélérée pour les plus méritants.

Les outils de ce système sont

- une description claire des postes pour définir de façon complète, mais aussi officielle et reconnue, les fonctions et responsabilités qui s'y rattachent. Une attention particulière a été donnée à la cohérence et la comparabilité entre postes semblables pour permettre une évaluation aussi objective que possible de son titulaire.
- une évaluation en trois étapes:
 - ? une planification des tâches, objectifs et prestations;
 - ? l'exécution des tâches pendant l'année, avec évaluation intermédiaire si nécessaire;
 - ? l'évaluation en fin de période avec un volet d'auto-évaluation
- l'évaluation aboutit à un rapport et une cotation: les points de mérite et pour les plus performants, des points de priorité en sus; à côté de cet aspect rétrospectif, il y a aussi une évaluation prospective: quelle formation pour l'année à venir, quels nouveaux objectifs, mais aussi les projets de mobilité y sont envisagés.
- la promotion s'obtient avec un nombre de points requis et connu d'avance et ouvre la possibilité de nouvelles responsabilités.
- une politique de la mobilité, facteur dynamisant la carrière et d'enrichissement de la personne par un élargissement de ses connaissances et expériences;
- un encadrement continu par la formation;

Une deuxième partie confronte la théorie aux appréciations des titulaires de poste.

Le facteur humain est le sujet principal des critiques, le système étant généralement trouvé bon:

- description de poste "sur mesure" pour l'un ou l'autre;
- évaluations trop subjectives ou quelques fois comme avant, tout le monde reçoit la même cote;
- l'ancienneté joue encore pour une part dans l'évolution de la carrière et la rémunération (élevée) amortit les ambitions;

- la formation proposée ne correspond pas toujours aux besoins réels;

Déroulement du stage:

Ce furent essentiellement des interview des personnes de l'équipe qui a conçu le système et la lecture d'une documentation très abondante: l'avantage, c'est que le système est expliqué en long et large pour le personnel de la Commission (information disponible et pourtant peu consultée parait-il), l'inconvénient, pour moi, c'est que les interview étaient souvent des redites de la documentation disponible;

J'ai aussi pu assister à une "formation" interne qui présentait le système informatisé d'introduction des paramètres d'une description de poste, de la fiche d'évaluation et de la fiche individuelle;

Les rencontres avec le personnel pour le volet critique étaient informelles et se passaient en dehors de l'enceinte de la Commission: lors d'un repas du midi, par exemple;

Je réalise donc que mon rapport n'apporte rien de nouveau, sauf que c'est, je crois, un bon résumé du nouveau système.

Commission européenne: présentation

Les origines de la Commission européenne remontent à la Haute Autorité de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) qui a été le précurseur de la Commission que nous connaissons aujourd'hui. Depuis l'entrée en vigueur du traité de fusion des exécutifs en 1967, une Commission unique existe pour les trois Communautés européennes (CECA, Euratom et CE).

La Commission est le pouvoir exécutif de l'Union européenne. Cette fonction couvre tous les domaines dans lesquels l'Union intervient. Le rôle de la Commission est particulièrement important dans des secteurs tels que la concurrence (contrôle des ententes et des fusions, élimination ou contrôle des aides publiques discriminatoires), l'agriculture (élaboration de la réglementation agricole) ou la recherche et le développement technologique (promotion et coordination au travers du programme-cadre communautaire).

Son rôle:

1. Détentrice du droit d'initiative législative, elle propose les textes de loi qui sont soumis au Parlement et au Conseil, tout en pratiquant le "principe de subsidiarité", c'est-à-d que ses propositions ne concernent que les domaines où l'Union européenne aurait une influence plus efficace qu'une action entreprise au niveau national, régional ou local.
2. Instance exécutive, elle assure l'exécution du budget, des lois européennes (directives, règlements, décisions) ainsi que des programmes adoptés par le Parlement et le Conseil.
3. Gardienne des Traités, elle veille au respect du droit communautaire, conjointement avec la Cour de Justice.
4. Représentante de l'Union sur la scène internationale, elle négocie des accords internationaux, essentiellement de commerce et de coopération.

Siège et composition:

Le siège de la Commission est à Bruxelles.

La Commission est composée d'un collège de 20 membres. Le Président, les 2 Vice-Présidents et les 17 autres membres de la Commission sont choisis en raison de leur compétence générale et présentent toutes les garanties d'indépendance. Il s'agit de personnalités qui ont auparavant exercé des fonctions politiques dans leur pays d'origine, souvent au niveau ministériel.

Le renouvellement de la Commission intervient tous les cinq ans, dans les six mois qui suivent les élections du Parlement européen. Cet intervalle permet tout d'abord au nouveau Parlement d'accorder sa confiance au Président de la Commission désigné par les Etats membres, avant que le Président désigné ne constitue, en concertation avec les gouvernements des Etats membres, sa future équipe. Par la suite, le Parlement se prononce sur l'ensemble du collège lors d'un vote d'approbation. Après avoir obtenu la confiance du Parlement, la nouvelle Commission peut officiellement prendre ses fonctions le mois de janvier suivant.

Le collège est assisté par une administration composée de services généraux (Secrétariat général, service juridique, office statistique, etc.) et de directions générales (DG) ayant chacune à leur tête un directeur général, qui rend compte de son action au membre de la Commission responsable.

Le Conseil de l'Union européenne et le Parlement européen:

Le Conseil constitue la principale instance de décision de l'Union européenne. Il est l'émanation des Etats membres dont il réunit régulièrement les représentants, au niveau ministériel.

Selon les questions à l'ordre du jour, le Conseil se réunit en différentes formations: affaires étrangères, finances, éducation, télécommunications...

Le Conseil assume plusieurs fonctions essentielles :

1. Il est l'organe législatif de l'Union; pour un large éventail de compétences communautaires, il exerce ce pouvoir législatif en co-décision avec le Parlement européen.
2. Il assure la coordination des politiques économiques générales des Etats membres.
3. Il conclut, au nom de la Communauté, les accords internationaux entre celle-ci et un ou plusieurs Etats ou organisations internationales.
4. Il partage le pouvoir budgétaire avec le Parlement.
5. Il prend les décisions nécessaires à la définition et à la mise en œuvre de la politique étrangère et de sécurité commune, sur la base des orientations générales définies par le Conseil européen.
6. Il assure la coordination de l'action des Etats membres et adopte les mesures dans le domaine de la coopération policière et judiciaire en matière pénale.

Le Parlement européen, qui est élu tous les 5 ans au suffrage universel direct, est l'émanation démocratique des 374 millions de citoyens européens. Réunies au sein de formations politiques paneuropéennes, les grandes tendances politiques existant dans les pays membres y sont représentées.

Le Parlement a trois fonctions essentielles :

1. Il partage avec le Conseil la fonction législative, c'est-à-dire l'adoption des lois européennes (directives, règlements, décisions). Sa participation contribue à garantir la légitimité démocratique des textes adoptés.
2. Il partage avec le Conseil la fonction budgétaire, et peut donc modifier les dépenses communautaires. En dernière instance, il adopte le budget dans son intégralité.
3. Il exerce un contrôle démocratique sur la Commission. Il approuve la désignation de ses membres et dispose du pouvoir de la censurer. Il exerce également un contrôle politique sur l'ensemble des institutions.

Buts poursuivis par la Commission avec la réforme de la politique du personnel

nécessité de la réforme :

Au terme des élargissements à venir, qui la porteront à 25 États membres, l'Union européenne rassemblera 470 millions de personnes et ajoutera onze nouvelles langues à ses onze langues officielles, ce qui pèsera incontestablement sur ses structures administratives. De plus, le rythme du changement a connu au cours de ces vingt dernières années, une accélération impressionnante dans tous les domaines: politique, social, économique, technologique et culturel. La Commission doit faire face à une palette de plus en plus large de compétences et de matières où elle exerce une responsabilité tant politique que juridique. Sans oublier que récemment encore, son rôle a été remis en question par la Convention européenne.

Une administration d'une telle importance (30.000 fonctionnaires, aujourd'hui et qui s'agrandira encore dans le futur) confrontée à de tels défis qui exigent une réaction adéquate avec des délais de réponse de plus en plus courts se devait de passer d'une gestion du personnel classique à une vraie gestion des ressources humaines mises à sa disposition. La qualité de son personnel étant incontestablement son atout principal, il était donc devenu essentiel pour la Commission de moderniser sa gestion du personnel.

Elle a donc opté pour un basculement radical :

Plutôt que l'ancienneté de service, ce sont les aptitudes démontrées et les prestations fournies qui deviennent la base des décisions de promotion et qui, dorénavant, compteront pour la carrière des fonctionnaires de l'Union européenne. Cette réforme a également pour but de permettre aux personnes qui travaillent à la Commission d'exprimer pleinement leur potentiel.

Cette nouvelle politique de gestion des ressources humaines est le résultat d'un long processus lancé en janvier 2000 par la Commission sous la forme d'un **Livre blanc sur la réforme administrative** accompagné de consultations puis de négociations systématiques sur la réforme de la gestion du personnel. Des négociations avec les organisations syndicales et les administrations des autres institutions de l'UE ont été menées jusqu'en octobre 2001. Les résultats de ces discussions ont fixé en détail les buts de la réforme; ils ont été adoptés au titre de politique de la Commission à la fin d'octobre 2001.

Les quatre piliers de la nouvelle gestion des ressources humaines sont :

- une description rigoureuse des POSTES;
- une évaluation annuelle de chacun dans l'exercice de sa fonction, moteur principal de la CARRIERE;
- l'encouragement à la MOBILITE, pour un épanouissement de la CARRIERE;
- une politique de FORMATION PERMANENTE, obligatoire dans certains cas, pour enrichir la CARRIERE;

L'informatique, outil essentiel du système ; l'équipe informatique garante de la cohérence et de la rigueur de la méthode.

Les responsables du projet de modernisation de la gestion du personnel ont délibérément choisi, non sans hésitations avant de se lancer et conscients du risque qu'ils prenaient, pour une méthode de gestion des ressources humaines conçue par eux-mêmes: plutôt que de faire appel à l'extérieur pour une solution "clé sur porte", ils ont préféré l'option d'une conception dont ils maîtrisaient tous les éléments, plutôt qu'une recette toute faite dont ils ne pourraient que difficilement changer les ingrédients, avec le risque d'une inadéquation entre la demande et la solution proposée. Pour pouvoir mener leur projet à bien, ils ont, dès le départ, concerné l'équipe informatique de la Commission. Le but initial était de garantir la faisabilité du volet informatique; mais au fil du temps, la collaboration de l'équipe informatique s'est révélée beaucoup plus précieuse, voire indispensable. Aujourd'hui, ils sont même convaincus que sans l'outil informatique, la réforme n'aurait eu que peu de chance de réussite. La rigueur de la logique de programmation et d'analyse fonctionnelle qui font la spécificité de l'informaticien et du programmeur a mené vers une réflexion méthodique axée sur la cohésion du système, l'interdépendance des sources d'information, ainsi que sur des règles de contrôle qui garantissent l'homogénéité de l'ensemble.

Les autres avantages, voire atouts, d'une conception menée en interne sont:

- une bonne connaissance de l'existant, de la culture d'entreprise particulière au secteur public, volet souvent sous-estimé, en tout cas mal connu par les consultants;
- une disponibilité presque permanente de l'équipe chargée du projet et de l'équipe informatique, ce qui favorise le contact le meilleur avec les différentes Directions;
- une concertation menée en interne avec, dès le départ, une implication de toutes les Directions générales;
- source de motivation et plus grande indépendance dans les choix;

Mais il y avaient les risques aussi:

- risque d'échec;
- manque d'expérience dans ce genre de projet;
- conflit d'intérêts;

L'ambition de réussir était très forte et le soutien de la hiérarchie a toujours été très présent:

La description des postes.

La description de postes est un outil essentiel pour la gestion des ressources humaines et de la gestion par activités.

un outil de gestion des ressources humaines:

Elle joue un rôle important tant pour la mobilité que pour le recrutement, car elle fournit des informations sur le profil du poste, son environnement et les exigences qui y sont liées et fournit ainsi les critères de sélection clairement définis permettant aux candidats potentiels de juger leur aptitude à occuper tel ou tel poste vacant.

De plus, les descriptions de postes facilitent l'évaluation, puisqu'elles définissent les responsabilités inhérentes à un poste et les exigences que l'intéressé doit s'attacher à respecter. Pour ce faire, il y a d'ailleurs un renvoi systématique à la description de poste correspondant dans le module informatisé d'évaluation. Les descriptions de postes constituent la base pour identifier les points forts et les déficits de qualifications de l'intéressé. Ils permettent de suggérer les actions de formation et revoir éventuellement l'orientation professionnelle.

Descriptions de postes et gestion par activités:

La description des poste permet à la Commission et à son personnel d'encadrement de spécifier le rôle et le profil des ressources humaines nécessaires à la réalisation des activités prévues, grâce à un inventaire complet des fonctions existantes et effectivement occupées avec, à chaque fois, un recueil des données exactes, uniformes et complètes sur le contenu de chacun de ces postes.

Cette remarque vaut aussi au niveau du responsable d'une Unité ou d'une Direction pour qui c'est un véritable outil de gestion puisqu'elle lui permet de connaître parfaitement les postes dont il assure la supervision, ce qui lui l'aide à distribuer au mieux les tâches.

Le terme «description de poste» comprend trois volets:

- le «profil du poste» ou encore «contenu du poste» c-à-d la définition des fonctions et responsabilités à exercer;
- l'«environnement du poste» c-à-d les facteurs et circonstances se rapportant au poste et influant sur les conditions de travail;
- les «exigences du poste» c-à-d études, formation, connaissances, expérience et aptitudes considérées comme essentielles pour s'acquitter des responsabilités propres au poste.

Contenu du poste:

Deux aspects y sont développés: la finalité générale et les principales fonctions et responsabilités qui lui sont propres:

La finalité générale du poste donne la raison d'être du poste et en quoi il consiste sans pourtant entrer dans les détails, qu'on retrouve dans la description des principales fonctions et responsabilités qui y sont attachés.

Fonctions et responsabilités: elles sont exprimées à l'aide de verbes d'action pour indiquer ce en quoi consiste le poste et non pas la manière dont celles-ci sont exécutées dans la réalisation de la finalité générale du poste.

Environnement du poste

Cette partie de la description du poste est consacrée aux facteurs et circonstances se rapportant au poste et influant sur les conditions de travail immédiates du titulaire, comme par exemple la taille de l'entité, proportion d'hommes et de femmes, temps de travail et contraintes en matière de disponibilité, questions ayant trait à la santé et à la sécurité, etc.

Exigences du poste

Cette rubrique est consacrée à la définition de l'ensemble idéal de traits et de caractéristiques expressément exigés du titulaire du poste afin qu'il s'acquitte efficacement des responsabilités qui lui incombent. Les exigences découlent directement du poste en question et décrivent les études et la formation, l'expérience, les connaissances, les aptitudes et les qualités personnelles qui sont nécessaires pour exécuter la fonction concernée.

Méthode d'introduction des données:

Pour chacun des paramètres mentionnés ci-dessus, une grille des possibilités s'affiche dans le formulaire informatisé, avec, à priori, un choix de réponses standards pour chacune des rubriques à remplir et ce à partir d'une "bibliothèque" qui propose les différentes définitions les plus courantes pour un poste générique donné (description du poste, fonctions, responsabilités et exigences liées à ce poste générique) Une typologie des fonctions et un dictionnaire sont également mis à disposition pour toute précision nécessaire. L'objectif d'une introduction des données suivant un mode de classement prédéfini est de garantir la cohérence dans la manière dont les postes sont décrits et permettre une convivialité d'utilisation du formulaire. Sans oublier que la gestion et l'exploitation des informations s'en trouve fortement facilitée.

Bien sûr, la possibilité d'individualiser la description reste permise : soit en choisissant des paramètres d'un autre poste générique comparable, soit en composant une nouvelle description de poste sur la base d'éléments génériques ou non. Mais comme les dénominations et descriptions de postes génériques ont été établies en coopération avec les unités Ressources humaines des directions générales, ce ne sont qu'à de rares exceptions qu'il faut recourir à une individualisation partielle ou plutôt large.

Signalons ici que une réponse s'écartant sensiblement du canevas doit être justifiée afin d'éviter des écarts erronés et d'assurer ainsi la qualité, l'homogénéité et la cohérence de toutes les descriptions de postes.

Grâce à cette méthode rigoureuse d'introduction des informations concernant un poste, les descriptions constituent une confirmation écrite des responsabilités dont doit s'acquitter tout membre du personnel occupant un poste donné.

Le système d'évaluation – outil pour l'évolution de la carrière.

L'objectif principal du nouveau système d'évaluation, dénommé aussi «**système d'évolution de carrière**», est évidemment de renforcer l'efficacité de la Commission sur le plan organisationnel: pour y parvenir il fallait un moyen pour raviver la motivation et permettre d'améliorer les prestations de son personnel. Pour ce faire, la Commission a décidé de passer d'un système de promotion basé essentiellement sur l'ancienneté vers un système s'appuyant sur l'évaluation des résultats obtenus et le potentiel de l'intéressé. L'évaluation annuelle des résultats obtenus et l'examen du potentiel aboutissent d'une part à la possibilité de promotion et d'autre part à un programme de formation individualisé et un plan de carrière par l'ouverture à la mobilité ; mais aussi, le cas échéant, au dépistage précoce de l'insuffisance des prestations et à une meilleure identification des besoins de formation.

Une enquête menée par GALLUP¹ a montré que pour être motivé dans son travail, l'individu a besoin entre autres, de connaître clairement les attentes de l'employeur à son égard, que les ressources, les moyens nécessaires pour réaliser ses objectifs soient mis à sa disposition, que ses talents, son potentiel, soient reconnus par un meilleur choix de ses responsabilités et, enfin, qu'il y ait une reconnaissance de son travail par un retour d'information via une appréciation formelle de ses résultats. Les responsables du projet à la Commission s'en sont inspiré pour concevoir la méthode d'évaluation : le système d'évolution de carrière se déroule, dans son cycle annuel en trois phases :

- la planification des prestations;
- le développement des prestations;
- l'évaluation des prestations;

la planification des prestations:

C'est une phase essentielle car c'est d'elle que dépend en grande partie la qualité et la validation du système d'évaluation.

C'est aussi la première étape et le début de la période de référence où le titulaire du poste et l'évaluateur se rencontrent pour convenir des objectifs. Il s'agit ici de définir les cibles essentielles à atteindre pour la bonne exécution du travail et qui se rapportent à ce que le titulaire du poste doit accomplir. Cette démarche implique de convenir de la description du poste (c-à-d d'une interprétation commune et non pas d'une renégociation de son contenu), des fonctions qui s'y rattachent et des responsabilités y afférentes, car les objectifs doivent englober toutes les fonctions figurant dans la description du poste. Cinq objectifs environ (classés par ordre de priorité) devraient généralement suffire, le minimum étant environ trois. L'ordre de priorité peut être donné à l'aide d'un inventaire des points pour lesquels un échec pourrait avoir des conséquences négatives sur les prestations de l'équipe.

A côté des objectifs liés aux tâches à accomplir, il convient de définir pour chaque individu au moins un objectif de développement personnel. Les objectifs de cette catégorie se rapportent au développement de compétences particulières, dans la perspective de combler l'écart entre le niveau actuel et le niveau souhaité des prestations ou d'améliorer encore des prestations qui sont déjà de qualité. Ils s'appliquent spécifiquement aux aptitudes/connaissances/qualités personnelles.

¹ Enquête GALLUP, "First, break all the rules", Marcus BUCKINGHAM & Curt COFFMAN
Simon & Schuster Business books, 1999

Ce plan d'action doit aussi préciser de quelle manière les objectifs seront évalués et dans quelles conditions ils sont censés être atteints. Chaque objectif doit donc être assorti de critères d'évaluation permettant d'apprécier s'il a été atteint ou dans quelle mesure il a été atteint : nous retrouvons ici l'application des critères **SMART** : spécifique, mesurable, accepté, réaliste, défini dans le temps. C'est pourquoi, il est fortement conseillé d'exprimer les critères d'évaluation en termes de résultats, c-à-d en termes de qualité, de délai avec ou sans jalons intermédiaires et, enfin, de quantité.

Signalons ici que pour aider l'évaluateur et le titulaire du poste, les différentes Directions Générales établissent au début de chaque période de référence, et de commun accord, des standards de performance et des standards d'évaluation. Un *guide des bonnes et mauvaises pratiques* pour les objectifs les plus fréquents est également à disposition.

le développement des prestations:

Tout au long de la période de référence, l'évaluateur se doit d'assurer le suivi et le soutien du titulaire du poste, de lui donner un retour d'information régulier et de collecter des exemples de son travail. De même, les titulaires de postes ont un rôle actif à jouer en dialoguant avec leur évaluateur, en assurant un suivi de leur propre travail et de leurs besoins de formation et en constituant leur propre dossier d'exemples. Cet exercice servira également pour l'auto-évaluation qui fait partie intégrante du rapport final. C'est quelques fois aussi l'occasion de redéfinir certains objectifs, si nécessaire. Rappelons que les descriptions de postes ne sont pas susceptibles d'être modifiées à ce niveau. C'est aussi un moyen de détecter rapidement les lacunes éventuelles et de réfléchir aux formations et orientations de carrière appropriées.

Un des buts poursuivis par cette vigilance mutuelle, c'est d'éviter à tout prix qu'un élément défavorable du rapport ne soit une surprise pour l'intéressé, lors de la phase d'évaluation proprement dite, en fin de période. Il faut lui permettre de savoir s'il donne satisfaction et de réagir immédiatement si un problème se pose.

l'évaluation des prestations:

Au terme de la période de référence a lieu l'évaluation proprement dite; appelée aussi rapport d'évolution de carrière; elle porte sur trois domaines clés:

- les objectifs réalisés;
- les compétences démontrées;
- les aspects de la conduite dans le service.

Les compétences et la conduite dans le service se rapportent aux aptitudes, connaissances et qualités personnelles essentielles pour la bonne exécution du travail, dans des domaines tels que le travail avec d'autres personnes, le sens de la communication et, pour le personnel d'encadrement, le leadership.

Avant la rédaction du rapport annuel (comportant également l'auto-évaluation), un dialogue entre l'évaluateur et le titulaire du poste doit avoir lieu: ce dialogue possède une double dimension:

- un aspect rétrospectif, qui consiste à évaluer les résultats de l'intéressé au regard des objectifs convenus, de ses compétences et de sa conduite dans le service;
- un aspect prospectif, tourné vers la préparation de l'avenir: c-à-d (1)la discussion des objectifs pour la période de référence suivante, (2)la définition des normes de qualité des prestations et (3)la discussion du potentiel d'évolution de l'intéressé, ce qui comprend

aussi ses besoins de formation et de développement personnel à long terme ainsi que les projets de mobilité.

Un des buts importants de ce dialogue est de permettre au titulaire du poste de recevoir un retour d'information sur le niveau global de ses prestations.

Ce dialogue est aussi l'occasion de présenter et de "défendre" son auto-évaluation afin de relativiser, le cas échéant, l'opinion de l'évaluateur (exemple: l'apparition ultérieure de contraintes nouvelles ou imprévues en termes de ressources, de délais, de dépendance par rapport à l'avancement des travaux relevant d'une tierce personne, etc....) L'auto-évaluation doit également aider à définir les critères de l'évaluation de façon la plus réaliste possible. Rappelons que ces critères sont exprimés en termes de résultats concernant:

- la qualité - c'est-à-dire la façon dont l'objectif doit être atteint;
- le délai dans lequel l'objectif doit être atteint (lorsqu'un projet important s'étale sur une certaine période, il peut être utile d'utiliser des jalons, c'est-à-dire des indicateurs signalant que les grandes étapes du projet sont franchies);
- la quantité - ce critère ne s'applique pas nécessairement à tous les types de travaux, mais il a sa place lorsqu'on est en droit d'attendre un certain niveau de service (par exemple, organisation de x cours d'espagnol par an).
- le cas échéant, l'efficacité de l'utilisation des ressources mises en œuvre pour atteindre l'objectif. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un nouveau projet doit être réalisé dans des limites budgétaires strictement définies.

Rappelons ici aussi que l'évaluateur doit clairement définir les critères d'évaluation pour chaque objectif et ce sur base du niveau moyen des prestations requis pour mener à bien un travail (qui correspond à l'appréciation «Bien»). Avec comme objectif d'encourager le titulaire à réaliser une prestation supérieure à la moyenne (politique volontariste de récompenser les meilleurs).

Par ailleurs, l'évaluation doit permettre le dépistage précoce de l'insuffisance des prestations mais aussi de remarquer plus facilement les individus susceptibles d'assumer des responsabilités différentes ou plus étendues au travers d'une démarche de développement personnel.

L'entretien d'évaluation est suivi par la rédaction du rapport (rapport d'auto-évaluation inclus), assorti d'une estimation exprimée sous forme de points de mérite.

Le niveau global des prestations fournies par chaque membre du personnel est donc récompensé par l'octroi d'un à vingt points de mérite répartis sur trois volets:

- jusqu'à dix points pour le rendement (objectifs);
- jusqu'à six points pour les compétences;
- jusqu'à quatre points pour la conduite dans le service.

| | A | B | C | D | E | F | MAX |
|--------------------|-------------|------------|----------|----------|------------|------------|------------|
| OBJECTIFS | 9-10 | 7-8 | 6 | 5 | 3-4 | 0-2 | 10 |
| COMPETENCES | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 0-1 | 6 |
| CONDUITE | / | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 |

| | | | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|--|--|-----------|
| TOTAL | | | | | | | 20 |
|--------------|--|--|--|--|--|--|-----------|

A = exceptionnel; B = très bien; C = bien; D = suffisant; E = faible; F = insuffisant;

Le rapport est ensuite validé par le valideur (supérieur hiérarchique immédiat de l'évaluateur). Ensuite, il est transmis à l'intéressé pour commentaires : il dispose de cinq jours ouvrables pour soit le signer, soit y noter d'éventuels commentaires sur son évaluation, soit encore de signifier et motiver son désaccord et demander un entretien avec le valideur.

Possibilités de recours :

Il existe, bien sur, des possibilités de recours en cas de désaccord sur la cotation. Si l'entretien avec le valideur ne résout pas le différent, le titulaire du poste peut introduire un recours auprès du comité paritaire d'évaluation (il en existe un dans chaque DG). Le comité d'évaluation émet un avis dans un délai de dix jours ouvrables à compter de la date à laquelle le rapport lui a été soumis. Cet avis est notifié au titulaire du poste, à l'évaluateur et au valideur. Il est ensuite transmis à l'évaluateur d'appel qui statue définitivement sur le recours: dans un délai de trois jours ouvrables : soit il confirme le rapport, soit il le modifie, avant de le retourner à l'intéressé. Si sa décision est contraire à l'avis du comité d'évaluation, il doit la justifier et transmettre une copie du rapport à l'évaluateur, au valideur et au comité. Le rapport est dès lors considéré comme définitif.

La procédure de promotion :

les points de mérites plus, éventuellement, les points de priorité :

En plus des points de mérites acquis au terme de chaque période de référence, les plus méritants peuvent encore recevoir des points de priorité qui les récompensent, soit d'avoir accompli des efforts particuliers, soit pour avoir obtenu des résultats remarquables dans l'exercice de leurs tâches, comme l'attestent leur rapport d'évolution de carrière. Sur la base de ces critères, les directeurs ou directeurs généraux peuvent proposer jusqu'à 10 points de priorité à ajouter aux points de mérites déjà comptabilisés. Signalons ici que le nombre total de points de priorité est limité pour chaque Direction Générale entre autres par l'enveloppe budgétaire qui arrête annuellement les possibilités de promotion par D.G. Les directeurs et directeurs généraux soumettent leurs propositions d'octroi de points de priorité au comité paritaire d'évaluation qui rend un avis sur les propositions. Après discussion avec les directeurs et directeurs généraux, le comité peut émettre un avis qui s'écarte de la proposition d'octroi de points de priorité formulée pour l'intéressé. Dans ce cas, il lui appartient d'exposer ses motivations.

Chaque année, vers la fin mars, les taux de promotion pour chaque grade (c'est-à-dire le pourcentage de personnes susceptibles d'être promues dans chaque grade) et les seuils estimatifs de promotion (c'est-à-dire le nombre de points nécessaires pour être promu) sont publiés.

Ces taux sont calculés en fonction à la fois des possibilités budgétaires et des besoins liés à la politique du personnel.. Une fois ses éléments connus, chaque titulaire sait s'il possède assez de points depuis sa promotion précédente pour pouvoir « acheter » une nouvelle promotion, puisque, pour chaque échelle, les seuils l'indiquent.

La mobilité

La mobilité peut se définir comme un changement de tâche ou du milieu du travail. Elle peut s'effectuer par un changement dans la nature du travail (tâches nouvelles, supposant une nouvelle description des postes) aussi bien à l'intérieur d'une unité que dans une autre unité, direction ou direction générale, voire à un poste à l'extérieur de l'institution ou par un changement d'unité ou de direction (générale) tout en continuant à exercer le même type de travail.

La mobilité vise deux objectifs fondamentaux : la répartition optimale des ressources humaines et l'évolution de carrière : il s'agit donc de répondre aux besoins de l'institution en termes de résultats, d'efficacité et de qualité du service, lui permettant ainsi d'adapter son organisation à un environnement en constante mutation tout en répondant aux besoins de chacun de ses collaborateurs, en termes d'intérêt du travail, de défis à relever, d'épanouissement personnel ou d'évolution de carrière. La mobilité, si elle est convenablement gérée, est donc bénéfique tant pour l'institution que pour le personnel.

Rappelons ici que la mobilité n'est pas obligatoire, bien qu'elle soit fortement encouragée et qu'un manque d'ambition en ce sens peut, à la longue, être pénalisé par une évaluation négative sur ce point. La Commission est persuadée des avantages que présente la mobilité pour ses fonctionnaires, en ce sens qu'elle renforce leur motivation, élève leur niveau de qualification et multiplie leurs contacts au sein de l'institution. La mobilité étant considérée comme un atout dans leur C.V., elle peut, de ce fait, augmenter les possibilités d'avancement des intéressés.

Bien sûr, lorsque le service d'affectation constate qu'il existe une inadéquation entre les qualifications et les aptitudes du fonctionnaire et les exigences du poste, il peut proposer au titulaire une mobilité vers un poste correspondant mieux à son profil. De même, lorsqu'un service doit être renforcé d'urgence, un appel aux candidats est organisé. Dans ces deux derniers exemples, la solution se trouve grandement facilitée grâce à la possibilité offerte par la politique volontariste de mobilité.

Publication des postes vacants : afin d'assurer une meilleure transparence pour les fonctionnaires intéressés et un plus grand choix de candidats potentiels pour le supérieur hiérarchique concerné, tous les postes vacants sont systématiquement (et obligatoirement) publiés sur l'intranet de la Commission

Un des problèmes liés à la mobilité est la gestion des rotations et plus spécialement le départ et le remplacement des spécialistes. La difficulté à laquelle se heurte l'institution est de parvenir à un juste équilibre entre la nécessité d'offrir de bonnes perspectives de carrière à tout son personnel et les coûts (recrutement, formation) qu'elle est disposée à supporter pour remplacer les bons spécialistes qui quittent leur poste pour un domaine d'activité. En outre, il s'avère que les fonctionnaires concernés n'expriment pas toujours un souhait spécifique de changer complètement du domaine de travail. Actuellement, la solution n'est pas encore optimale ni traduite dans une procédure garantissant le transfert satisfaisant des connaissances. La Commission préconise une procédure en deux temps:

- la tenue par chaque agent d'un registre de ses activités et leur degré d'avancement;
- l'organisation d'un temps partiel obligatoire et plus ou moins important selon le degré de

spécificité du poste tant pour le titulaire sortant que pour son remplaçant afin de permettre une transfert efficace des connaissances et expériences nécessaires à l'exercice de la fonction.

La Commission insiste aussi sur le rôle important que doit jouer le supérieur hiérarchique dans l'encouragement à la mobilité: pour que la mobilité fonctionne efficacement, il faut que les supérieurs hiérarchiques s'emploient activement à promouvoir et à mettre en œuvre la politique de la Commission en matière de mobilité et qu'ils s'impliquent résolument dans l'évolution de la carrière de leurs collaborateurs. Pour y parvenir, il doit jouer un rôle clé lors de l'initiation du fonctionnaire qui arrive au sein de l'unité, encourager les activités de formation de son personnel et surtout accepter de laisser partir ses collaborateurs à la fin de la période de référence.

Rappelons ici que le nouveau système de rapports d'évolution de carrière comprend, quant au personnel d'encadrement, une évaluation de l'engagement dont il fait preuve pour mettre en œuvre la politique de mobilité. Pour que le personnel d'encadrement puisse jouer correctement son rôle, il reçoit une assistance technique et une formation spécifique.

En ce qui concerne les postes classés comme «sensibles », une rotation régulière des titulaires sera la norme: les périodes de référence en matière de changements d'emplois seront obligatoires avec un maximum de cinq ans. Sont classés « postes sensibles » ceux qui par la nature même de l'activité, comme par exemple, celle ayant des implications financières qui laissent au titulaire une très large marge discrétionnaire lorsque des décisions sont prises (cfr. dans le domaine des appels d'offres ou des contrats) ou encore par le contexte dans lequel l'activité est exercée : les postes au niveau de conception d'une politique où le fonctionnaire peut être assujetti à des pressions pour divulguer des informations sensibles et qui pourraient être nuisibles aux intérêts de la Commission.

La formation

Le texte officiel de la décision de la Commission concernant la formation est très clair et complet, aussi, préférons nous le reprendre in extenso ci-dessous:

1
E(2002) 729

DÉCISION DE LA COMMISSION du 7 mai 2002 RELATIVE A LA FORMATION DU PERSONNEL

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le traité instituant la Communauté européenne,

Vu le statut des fonctionnaires des Communautés européennes et le régime applicable aux autres agents de ces Communautés, fixés par le règlement (CEE, Euratom, CECA) n° 259/68(1) et modifiés en dernier lieu par le règlement (CEE, Euratom, CECA) n° 2700/1999(2), et notamment son article 24, paragraphe 3,

vu la communication à la Commission du 1^{er} mars 2000 sur la Réforme de la Commission – Livre blanc (partie I) et Plan d'action (partie II),

vu la communication à la Commission du 30 octobre, *La réforme de la politique du personnel : un train global de mesures – SEC (2001) 1697/6*,

considérant que le Livre blanc invite la Commission à encourager une culture d'apprentissage qui considère la formation comme une question essentielle et non comme une activité annexe facultative et, de plus, demande que les membres du personnel, quel que soit leur grade, soient encouragés et autorisés à valoriser leur potentiel personnel –

DÉCIDE:

1. PARTIE 1 ———PRINCIPES ET OBJECTIFS

Article premier

Principes directeurs

La formation du personnel des services de la Commission s'inspirera des principes suivants :

- a) L'apprentissage est à la fois un droit et un devoir pour toutes les personnes travaillant à la Commission, indépendamment de leurs fonctions ou de leur lieu d'affectation.
- b) La formation fait partie intégrante de la politique des ressources humaines et sert à la fois les intérêts de la personne et ceux de l'institution..2
- c) L'institution et le fonctionnaire se partagent la responsabilité de la formation.
- d) La formation du personnel est un investissement dont la rentabilité se traduira par une meilleure réalisation des objectifs de l'institution.
- e) La formation s'efforcera d'atteindre et de maintenir les niveaux de qualité les plus élevés ; elle reflétera les valeurs essentielles de la Commission que sont l'excellence, le

- professionnalisme et le service.
- f) La formation favorisera l'intégration et renforcera l'esprit de corps de chaque membre du personnel.
 - g) La formation sera gérée par l'institution de façon à permettre aux représentants du personnel de contribuer activement au processus de développement du personnel.
 - h) La formation prendra en compte et contribuera à promouvoir les politiques de la Commission en ce qui concerne l'égalité des chances entre hommes et femmes.
 - i) La formation linguistique conservera une place privilégiée au sein de la Commission.

Article 2

Objectifs

- a) L'objectif fondamental de la formation du personnel au sein de la Commission sera d'étendre et d'améliorer les compétences de chacun afin que tout membre du personnel puisse contribuer de manière optimale à la réalisation des objectifs de l'institution.
- b) Au niveau individuel, la formation devrait permettre d'améliorer l'efficacité professionnelle et contribuer à l'épanouissement, à l'esprit de corps et à la motivation de tout membre du personnel sur son lieu de travail. En contribuant au développement de connaissances, de compétences et de comportements appropriés, la formation devrait également aider les membres du personnel à faire évoluer leur carrière selon leurs souhaits, tant horizontalement (mobilité) que verticalement (promotions, y compris les changements de catégorie).
- c) Au niveau institutionnel, la formation devrait permettre de créer des synergies dans l'ensemble de la Commission, de générer une culture d'entreprise solide, d'établir l'excellence en matière de gestion, de garantir la qualité et de mobiliser le personnel en faveur des objectifs politiques fixés par le collège des commissaires.
- d) La formation devrait également refléter et promouvoir les valeurs clés de l'Union que sont la dignité, l'égalité, la solidarité, la justice, les droits et libertés, et elle devrait assurer la transmission, à chacune des générations futures, des idéaux qui ont inspiré les pères fondateurs de l'intégration européenne..3

2. SECTION 2 ———RESSOURCES

Article 3

Temps consacré à la formation sur les heures de travail

Compte tenu du fait que l'objectif, fixé en 1991, de douze jours de formation par membre du personnel et par an n'a pu être atteint faute de ressources suffisantes, un nouvel objectif est défini par la présente décision sur la base des moyens disponibles et des moyens prévus : à la fin de 2005, dix jours ouvrables par an et par membre du personnel seront consacrés à des activités de formation. Pour chaque membre du personnel, ce chiffre comprendra une moyenne de cinq jours de formation générale "hors poste" (cours, conférences, etc.) et une moyenne de cinq jours consacrés à la formation linguistique et à d'autres activités moins

formelles d'apprentissage et de perfectionnement (encadrement, tutorat, doublage en situation de travail, etc.).

Cet objectif sera atteint progressivement à partir de 2001. Tous les directeurs généraux, chefs de service et supérieurs hiérarchiques prendront les mesures nécessaires pour garantir la

réalisation de cet objectif dans leurs domaines de compétence.

Article 4

Ressources financières dédiées à la formation

L'objectif d'une moyenne de 10 jours ouvrables consacrés aux activités de formation par membre du personnel et par an d'ici à 2005 implique des dépenses de 71.000.000 euros pour la formation générale, entre 2001 et 2005. L'annexe 2 à cette Décision présente la croissance planifiée en journées de formation ainsi que les dépenses y afférentes. La Commission s'engage à investir les ressources financières nécessaires pour atteindre cet objectif sur un mode progressif. Cet engagement sera pris en compte lors des allocations annuelles des ressources budgétaires pendant la période.

Article 5

Ressources humaines dédiées à la formation

La réalisation de l'objectif fixé à l'article 3 implique un renforcement important des effectifs administratifs affectés à la fonction de formation, tel que présenté dans l'annexe 2 à cette Décision. La Commission s'engage à investir les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif sur un mode progressif et cet engagement sera pris en compte lors des allocations annuelles des ressources humaines pendant la période.

En plus, les Directions générales "Personnel et Administration" ainsi que "Budget" sont appelées à préparer ensemble un schéma qui sera présenté à la Commission avec l'avant-projet du budget 2003, destiné à permettre la création d'une équipe interne de formateurs chargés d'assurer les activités qu'il serait inopportun ou non rentable de sous-traiter à des organismes extérieurs. Selon le schéma à adopter, qui sera conçu de manière à garantir la disponibilité, à tout moment, d'une quinzaine de formateurs internes à temps plein, des personnes capables de devenir des formateurs internes pourront postuler pour une affectation de deux ou trois ans au service de formation.

3. SECTION 3 ———RESPONSABILITES SPECIFIQUES

Article 6

Direction générale du personnel et de l'administration

- a) La direction générale du personnel et de l'administration veillera à la cohérence générale de la politique et des actions de formation de la Commission et mettra en place les mécanismes centraux nécessaires à cette fin.
- b) La direction générale du personnel et de l'administration sera chargée, par l'intermédiaire du service de formation de la Commission, des tâches suivantes :
 - identifier les besoins stratégiques de formation de l'ensemble de la Commission ;
 - transmettre aux directions générales et aux services des recommandations et des instructions concernant les activités de formation qui présentent un intérêt pour l'ensemble de la Commission ;
 - organiser à l'échelon central des activités de formation de haute qualité chaque fois que cette approche se justifie par un bon rapport coûts/bénéfices ou qu'elle est nécessaire pour garantir l'accessibilité des formations au personnel qui en a besoin ;

- - conseiller, d’une manière générale, les directions générales et les services sur la formation et les questions liées au perfectionnement du personnel et organiser la diffusion des meilleures pratiques dans l’ensemble de la Commission ;
 - promouvoir la professionnalisation de la fonction de formation au sein de la Commission ;
 - assumer la responsabilité générale de la gestion du budget de formation du personnel de la Commission et gérer directement le budget affecté à la formation centrale ;
 - concevoir et mettre en oeuvre des outils des technologies de l’information destinés à la planification et à la gestion des activités de formation du personnel ;
 - gérer une équipe interne de formateurs professionnels, constituée entre autres par le biais de détachements, et dont la mission consistera à assurer des formations personnalisées de haute qualité dans des domaines présentant un intérêt institutionnel clé pour la Commission ;
 - conseiller les directions générales et les services sur les questions d’ordre général liées à la formation et au développement professionnel du personnel et diffuser les meilleures pratiques dans toute la Commission ;
 - développer un réseau d’excellence constitué d’universités réputées et d’autres fournisseurs externes réputés de produits et services de formation ;
 - renseigner et conseiller les directions générales et services demandeurs sur les meilleurs fournisseurs externes de produits et services de formation ;
 - gérer l’évaluation du processus de formation afin d’en garantir la qualité, la rentabilité et la conformité avec les instructions centrales ;
 - informer régulièrement les directeurs généraux et chefs de service des progrès accomplis en matière de formation du personnel.
- c) La direction générale du personnel et de l’administration désignera les actions de formation qui ont un *caractère obligatoire* pour certains membres du personnel ainsi que les actions qui constituent des *préalables indispensables* pour certains changements de carrière ou pour l’accès à certains postes.

Article 7

Directeurs généraux et chefs de service

Les directeurs généraux et les chefs de service sont chargés, dans leurs domaines de compétence respectifs, des tâches suivantes :

- a) assurer la mise en oeuvre efficace de la politique de formation de la Commission ainsi que le respect des instructions et recommandations centrales en matière de formation ;
- b) nommer un responsable de la formation chargé de veiller à ce que la fonction de formation au sein de la DG ou du service évolue conformément aux instructions et recommandations centrales. Le responsable de la formation est assisté d’une équipe composée d’un nombre approprié de personnes, variable selon la dimension de la DG ou du service ;
- c) veiller à ce que les supérieurs hiérarchiques s’acquittent efficacement des tâches qui leur sont ponctuellement confiées en ce qui concerne la formation de leur personnel ;
- d) garantir que les responsables locaux de l’orientation professionnelle s’acquittent efficacement des tâches qui leur sont ponctuellement confiées en matière de formation ;
- e) établir un cadre stratégique pour la formation au sein de la DG/du service, fondé sur les besoins découlant des orientations de la DG concernée et sur les recommandations et instructions reçues des services centraux en ce qui concerne la formation dans l’ensemble de la Commission ;

- f) mettre en place les mécanismes nécessaires à la gestion de la formation au niveau de la DG/du service conformément aux instructions et recommandations centrales. Ces mécanismes doivent notamment prévoir l'approbation, à la fois par le supérieur hiérarchique concerné et par le responsable de formation, de toutes les activités de formation qui seront entreprises par le membre du personnel de la DG ou du service ;
- g) veiller à ce qu'en vertu du statut prioritaire conféré à la formation, l'objectif d'une moyenne de dix jours ouvrables consacrés aux activités de formation, par personne et par année, soit atteint dans les délais fixés au sein de la DG/du service ;.6
- h) évaluer l'efficacité de la formation et s'assurer que le responsable de la formation veille à la qualité des formations offertes au personnel de la DG/du service ;
- i) s'assurer de la disponibilité de membres du personnel de la DG/du service pour contribuer à la formation ;
- j) publier des rapports réguliers, comme requis par les standards de contrôle interne, dans un format déterminé au niveau central, faisant état des investissements réalisés dans chaque unité en faveur de la formation du personnel. Ces rapports sont soumis pour information aux comités paritaires concernés par la formation et également mis à la disposition d'autres acteurs du processus de formation.

Article 8

Chefs d'unité et autres responsables hiérarchiques

Les chefs d'unité et autres responsables hiérarchiques sont chargés, dans leurs domaines de compétence respectifs, des tâches suivantes :

- a) identifier les besoins de leur personnel en tenant compte du cadre stratégique de formation de la DG ou du service ;
- b) informer régulièrement le responsable de la formation des besoins identifiés ;
- c) veiller à ce que des mesures soient prises pour satisfaire les besoins identifiés. Après avoir approuvé les propositions d'activités de formation appropriées, il incombe au responsable hiérarchique de s'assurer que les dispositions *pratiques* nécessaires sont prises afin de permettre au personnel concerné de participer pleinement aux activités approuvées – y compris en prévoyant le remplacement du personnel absent ;
- d) organiser des activités de formation informelles axées directement sur le travail telles que l'encadrement et le "tutorat" des personnes nouvellement recrutées, en complément des activités plus formelles telles que la participation à des séminaires de formation.

Article 9

Membres du personnel

Les membres du personnel sont invités à jouer un rôle actif dans la promotion de leur propre formation. Plus précisément, lorsqu'un besoin de formation d'un membre du personnel est identifié, l'intéressé doit normalement, et sans attendre d'autres instructions, présenter une ou plusieurs propositions d'actions de formation spécifiques destinées à répondre au besoin identifié..7

Article 10

Représentants du personnel

La formation sert à la fois les intérêts de la personne et ceux de l'institution. En conséquence, l'institution gère la formation de façon à permettre aux représentants du personnel de contribuer activement au processus de développement du personnel. Les représentants du personnel sont pour leur part invités à jouer un rôle actif en veillant au maintien de relations harmonieuses entre le personnel et toutes les autres parties intéressées par la formation à la Commission.

En particulier, les représentants du personnel sont invités à contrôler l'accessibilité de la formation en conformité avec la présente décision et à signaler tout problème récurrent. Pour mener à bien cette tâche, les représentants du personnel reçoivent, par le biais des correspondants en formation au sein de chaque DG/service, des informations de la part des responsables de la formation, sous la forme de rapports sur la participation aux activités de formation, ventilée par catégorie, grade, répartition hommes/femmes et lieu d'affectation (voir à cet égard le point a) de l'article premier).

En cas de désaccord entre une personne et son supérieur hiérarchique ou le responsable de la formation sur la bonne mise en oeuvre d'une action inscrite dans sa *carte de formation*, les représentants du personnel peuvent désigner un rapporteur pour assurer la médiation entre les parties et régler le différend par la recherche d'une solution mutuellement acceptable.

Les représentants du personnel, dans le cadre des comités paritaires sur la formation, ont un rôle légitime à jouer en matière de formation. Les tâches et responsabilités correspondantes seront détaillées dans une décision sur la *transparence dans la politique du personnel*. Les comités paritaires sur la formation constituent également des forums où peut être débattue toute question liée à la mise en oeuvre des dispositions du présent article.

4. SECTION 4 ———AUTRES DISPOSITIONS

Article 11

Lien avec le rapport d'évolution de la carrière

- a) Il est souhaitable qu'un dialogue s'établisse sur un mode continu entre les membres du personnel et leurs cadres pour identifier les besoins. Dans tous les cas, ce dialogue doit intervenir lors de la préparation du *rapport d'évolution de la carrière* de chaque membre du personnel.
- b) Les conclusions du dialogue sur la formation entre les membres du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques sont consignées en deux parties : un volet rétrospectif faisant état de toutes les activités de formation entreprises par le membre du personnel, connu sous le nom de *passport de formation*, et un volet dénommé *carte de formation*, relevant les besoins de formation actuels de l'intéressé et énonçant si possible une première idée des activités, telles que la participation à des cours ou séminaires, susceptibles de répondre aux besoins identifiés. Lors de l'établissement du *rapport d'évolution de la carrière*, le *passport* et la *carte* de formation sont tous deux actualisés et consignés dans le rapport.
- c) Lorsqu'une proposition de formation présentée par un membre du personnel est approuvée à la fois par le supérieur hiérarchique et par le responsable de la formation, la participation à l'activité de formation en question est considérée pour l'intéressé comme une exigence professionnelle et cette participation ne peut être entravée de manière injustifiée. Si, pour quelque raison que ce soit, un membre du personnel n'a pu participer – en tout ou en

partie – à une activité de formation prévue, ce fait, assorti d'une note d'explication, est consigné formellement dans le rapport d'évolution de la carrière dans le contexte de la mise à jour du *passport* de formation dudit membre du personnel.

- d) Lorsqu'un besoin de formation ou de perfectionnement relève d'insuffisances professionnelles identifiées, le supérieur hiérarchique, le responsable de formation et le responsable local de l'orientation professionnelle, agissant conjointement, peuvent imposer à l'intéressé certaines activités, telles qu'un cours de formation.

Article 12

Priorités

Si des ressources limitées ne permettent pas de répondre à tous les besoins de formation identifiés dans les délais impartis, les priorités sont définies comme suit :

1. priorité 1 : répondre aux besoins qui, selon le service de formation, revêtent un intérêt stratégique pour la Commission ;
2. priorité 2 : répondre aux besoins concernant essentiellement la DG ou le service ;
3. priorité 3 : les activités de formation découlant principalement d'intérêts personnels dans un cadre organisationnel plus vaste.

Article 13

La présente décision met en oeuvre une nouvelle politique de formation ; elle annule et remplace le document intitulé *Nouvelle politique de formation*, en vigueur depuis 1991. La nouvelle politique de formation fait l'objet d'une description exhaustive dans le document *Lignes directrices pour la formation*, annexé à la présente décision. De nouvelles règles d'exécution seront élaborées par la direction générale du personnel et de l'administration sur la base de la présente décision et soumises à la procédure normale de consultation.

Article 14

Cette Décision entrera en vigueur à la date de son adoption. Fait à Bruxelles, le [...]

Par la Commission

[...]

Membre de la Commission

Nombre moyen de jours de formation par personne et par année

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Formation générale et formelle (en dehors du lieu de travail) | 1.0 | 2.0 | 2.5 | 3.5 | 4.0 | 5.0 |
| Formation linguistique et activités de formation informelles (formation sur le tas, parrainage, etc.) | 1.5 | 2.0 | 2.5 | 3.5 | 4.0 | 5.0 |
| Total | 2.5 | 4.0 | 5.0 | 7.0 | 8.0 | 10.0 |

Implications financières

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Nombre total de jours de formation par année | 40.000 | 50.000 | 70.000 | 80.000 | 100.000 |
| Prix unitaire | 225 | 200 | 214 | 212 | 200 |
| Total (Milliers EUR) | 9.000 | 10.000 | 15.000 | 17.000 | 20.000 |

L'appréciation du nouveau système par le personnel de la Commission

Après avoir reçu les informations théoriques par les concepteurs et les utilisateurs du système de gestion des ressources humaines (respectivement: les responsables de la description des postes - le volet informatique surtout- , celui de l'évaluation, de la formation et celui de la mobilité ainsi qu'un directeur du personnel d'une direction pour évaluer l'application du système), j'ai aussi rencontré des fonctionnaires travaillant à la Commission (5 en tout, dont deux niveau A). Ces interview se sont déroulés de façon informelle et à l'extérieur des bâtiments de la Commission.

D'une manière générale, on peut dire que les personnes interrogées trouvent le système meilleur et plus motivant, surtout, que le précédent.

Voici, en résumé, les remarques formulées par mes interlocuteurs:

DESCRIPTION DES POSTES :

- la description des postes ne tient pas assez compte des spécificités;
- certaines descriptions correspondent plus au profil de la personne qui l'occupait au moment du démarrage du nouveau système qu'aux tâches à accomplir;
- le degré d'exigence de celui qui a défini le poste se répercute par après sur l'évaluation des personnes qui occuperont le poste.

EVALUATION:

- dans beaucoup de situations, il est difficile de vraiment quantifier les résultats;
- à cause de l'évolution rapide de la matière, du changement fréquent d'option ou de politique, un certain nombre de projets (et donc de travail) n'aboutit pas, ce qui démotive beaucoup et fausse quelques fois l'évaluation;
- l'auto-évaluation est ressentie comme une "arme à double tranchant";
- le système ne protège pas tout à fait contre la subjectivité de l'évaluateur: c'est d'autant plus sensible quand, dans le cadre de la mobilité et dans l'exercice d'une même fonction, on change de département: le contraste est quelques fois saisissant: les uns, pour ne pas avoir d'ennuis, donnent à tous les mêmes points, les autres appliquent le système soit de façon trop sévère, soit trop laxiste;

MOBILITE:

- la mobilité est quelques fois utilisée pour se débarrasser d'une personne moins appréciée;
- il existe un "lobbying" important, avec des filières "réservées" à certaines nationalités et pour des postes fort en vue ou fort convoités;

- on dépend aussi de la bonne volonté de son supérieur, qui, quelques fois, au nom du bon fonctionnement, ne "lâche" pas ses meilleurs agents;
- l'inverse existe aussi: chantage par l'agent à l'égard de son supérieur d'user de la mobilité lorsqu'il estime qu'il n'a pas reçu les points qu'il méritait;
- dans le cadre de la promotion, le critère "ancienneté" est encore fort présent dans la sélection;
- l'équilibre des nationalités et le poids politique est encore très important pour les postes sensibles; ils forment une barrière à l'entrée très importante dans la sélection;
- tout le monde ne supporte pas aussi bien de devoir changer régulièrement de cadre de travail, de "se refaire une place" dans un autre milieu;

DOCUMENTS CONSULTÉS

Documents de la Commission européenne.

| | |
|--|----------|
| Le Livre blanc "Réforme de la Commission" - 1 ^{ère} partie; | 31 pages |
| Le Livre blanc "Réforme de la Commission" - 2 ^{ème} partie: le plan d'action; | 82 pages |
| Lignes directrices relatives aux descriptions de postes; | 21 pages |
| Système d'évaluation du personnel centré sur l'évolution de la carrière; | 87 pages |
| Guide administratif sur l'évaluation et la promotion des fonctionnaires; | 43 pages |
| Communication du Vice-président Kinnock à la Commission à propos des lignes directrices sur la mobilité; | 12 pages |
| Décision de la commission du 7 mai 2002 relative a la formation du personnel; | 36 pages |

Table des matières

| | |
|---|----|
| Présentation du stagiaire | 1 |
| Résumé du contenu du rapport de stage | 2 |
| Commission européenne: présentation | 4 |
| Buts poursuivis par la Commission avec la réforme de la politique du personnel | 6 |
| L'informatique, outil essentiel du système ; l'équipe informatique garante de la cohérence et de la rigueur de la méthode | 7 |
| La description des postes | 8 |
| Le système d'évaluation – outil pour l'évolution de la carrière | 10 |
| La mobilité | 14 |
| La formation | 16 |
| L'appréciation du nouveau système par le personnel de la Commission | 24 |
| Documents de la Commission européenne | 26 |