

COUR DES COMPTES  
EUROPÉENNE

ISSN 1831-0850

Rapport spécial n° 10

2012

L'EFFICACITÉ DU  
DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL  
À LA COMMISSION EUROPÉENNE



FR





Rapport spécial n° 10 // 2012

# L'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL À LA COMMISSION EUROPÉENNE

(présenté en vertu de l'article 287, paragraphe 4, deuxième alinéa, du TFUE)

COUR DES COMPTES EUROPÉENNE  
12, rue Alcide De Gasperi  
1615 Luxembourg  
LUXEMBOURG

Tél. +352 4398-1  
Fax +352 4398-46410  
Courriel: [eca-info@eca.europa.eu](mailto:eca-info@eca.europa.eu)  
Internet: <http://eca.europa.eu>

Rapport spécial n° 10 // 2012

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Une fiche catalographique figure à la fin de l'ouvrage.  
Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2012

ISBN 978-92-9237-717-5  
doi:10.2865/97375

© Union européenne, 2012  
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

*Printed in Luxembourg*

# TABLE DES MATIÈRES

## Points

	<b>GLOSSAIRE</b>
I-VII	<b>SYNTHÈSE</b>
1-5	<b>INTRODUCTION</b>
6-7	<b>ÉTENDUE ET APPROCHE DE L'AUDIT</b>
8-58	<b>OBSERVATIONS</b>
8-21	<b>LA COMMISSION NE POSSÈDE PAS SUFFISAMMENT D'INFORMATIONS CONSOLIDÉES POUR METTRE LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL EN ÉTROITE ADÉQUATION AVEC LES BESOINS ORGANISATIONNELS</b>
9-13	LA COMMISSION AMÉLIORE PROGRESSIVEMENT LES SYSTÈMES CENSÉS FOURNIR DES INFORMATIONS CONSOLIDÉES SUR LES COMPÉTENCES EXISTANTES ET NÉCESSAIRES
14-16	LA STRATÉGIE CENTRALE, DE TYPE DESCENDANT ( <i>TOP-DOWN</i> ), NE MONTRE PAS DE MANIÈRE CONVAINCANTE EN QUOI LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL CONTRIBUERA À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION
17-21	LA PLANIFICATION ASCENDANTE ( <i>BOTTOM-UP</i> ) DANS LE CADRE DES DIALOGUES SUR LA FORMATION, DES CARTES DE FORMATION ET DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE N'EST PAS FOCALISÉE SUR LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS
22-28	<b>LA COMMISSION OFFRE UNE VASTE PALETTE DE POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT À SON PERSONNEL</b>
23-27	L'OFFRE D'APPRENTISSAGE DE LA COMMISSION EST ABONDANTE
28	LE PERSONNEL BÉNÉFICIE D'OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT DANS LE CADRE DE LA MOBILITÉ
29-42	<b>LA COMMISSION N'A PAS MIS EN PLACE D'ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE ASSEZ PERFORMANT POUR PERMETTRE DE TIRER TOUS LES AVANTAGES POSSIBLES DE L'OFFRE D'APPRENTISSAGE</b>
30-37	LES TAUX DE PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT SONT VARIABLES
38-39	LA COMMISSION APORTE UN SOUTIEN LIMITÉ À L'UTILISATION DES NOUVELLES APTITUDES DANS LE TRAVAIL
40-42	LA COMMISSION NE RECONNAÎT PAS SUFFISAMMENT LES MÉRITES DES AGENTS QUI ACQUIÈRENT ET UTILISENT DE NOUVELLES APTITUDES

- 43-58 LA COMMISSION ÉVALUE RAREMENT L'EFFICACITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT, MÊME SI ELLE MESURE LA SATISFACTION DU PERSONNEL À LEUR ÉGARD**
- 44-46 LES ÉVALUATIONS MESURENT LA SATISFACTION DU PERSONNEL QUANT AUX ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT
- 47-49 LA COMMISSION N'ANALYSE PAS EN DÉTAIL LES RAISONS POUR LESQUELLES LE PERSONNEL N'A PAS SUIVI LES FORMATIONS PRÉVUES ET (HORMIS POUR LES COURS DE LANGUES ET LA FORMATION PRÉPARATOIRE À LA CERTIFICATION) NE CONTRÔLE GÉNÉRALEMENT PAS L'ACQUISITION DE NOUVELLES APTITUDES
- 50-57 LES TENTATIVES D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT POUR LE TRAVAIL SONT LIMITÉES
- 58 LA COMMISSION N'ÉVALUE PAS L'INCIDENCE DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT SUR LES RÉSULTATS ORGANISATIONNELS
- 59-68 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**
- 59-61 LA COMMISSION DEVRAIT METTRE LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL EN ÉTROITE ADÉQUATION AVEC LES BESOINS ORGANISATIONNELS**
- 62 LA COMMISSION OFFRE UNE VASTE PALETTE DE POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT À SON PERSONNEL**
- 63-66 LA COMMISSION DEVRAIT RENFORCER SON ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE AFIN DE TIRER TOUS LES AVANTAGES POSSIBLES DE L'OFFRE D'APPRENTISSAGE**
- 67-68 LA COMMISSION DEVRAIT MIEUX ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT**

## **RÉPONSES DE LA COMMISSION**

# GLOSSAIRE

**Apprentissage et développement:** processus d'acquisition ou d'amélioration des connaissances et des aptitudes.

**Apprentissage formel:** apprentissage intentionnel organisé en termes d'objectifs, comme la formation magistrale ou la formation en ligne structurée.

**Apprentissage informel:** apprentissage ne présentant ni organisation ni structuration formelle, comme l'accompagnement personnalisé, l'apprentissage par la pratique professionnelle ou le partage d'expérience entre collègues.

**Aptitudes:** capacité de bien s'acquitter de certaines tâches.

**Cadre stratégique de formation:** document de la Commission définissant les besoins stratégiques en matière de formation, ainsi que les activités de formation prévues.

**Carte de formation:** liste des actions de formation que chaque membre du personnel doit suivre dans l'année, fixée en accord avec le chef d'unité.

**Certification:** procédure permettant à des fonctionnaires issus du groupe de fonctions des assistants (AST) d'entrer dans le groupe de fonctions des administrateurs (AD), s'ils réussissent les examens à l'issue de la formation requise.

**Communauté de pratique:** groupe de personnes qui partagent un même centre d'intérêt et échangent régulièrement leurs connaissances.

**Compétence:** aptitudes nécessaires pour bien s'acquitter d'une tâche.

**Connaissance:** fait d'être au courant de faits et d'informations.

**Coordinateur de formation (COFO):** au sein de chaque direction générale, membre de l'unité responsable de l'apprentissage et du développement, chargé de concevoir et d'appliquer la politique en matière d'apprentissage et de développement. La direction générale des ressources humaines et de la sécurité (DG Ressources humaines et sécurité) organise régulièrement des réunions à l'intention des COFO.

**Curriculum vitae électronique (e-CV):** module du système d'information de gestion des ressources humaines de la Commission dans lequel les agents peuvent saisir des données relatives à leur expérience professionnelle, à leur formation et à leurs aptitudes.

**Développement du personnel:** formation, apprentissage formel et informel, mobilité professionnelle et tout autre aspect de la gestion des ressources humaines lié à l'amélioration des connaissances et des aptitudes des agents.

**Environnement d'apprentissage:** climat organisationnel dans lequel les membres du personnel sont incités à prendre part à des activités d'apprentissage et sont soutenus dans l'utilisation de leurs nouveaux acquis au travail.

**Évolution de carrière:** gestion de la carrière par les individus et les organisations (au moyen de changements d'affectation et de promotions, par exemple).

**Exercice d'analyse (screening):** examen analytique annuel de l'équilibre entre le personnel administratif et le personnel opérationnel de la Commission.

**Formation:** transmission de connaissances et de compétences.

**Formation en ligne:** apprentissage sur ordinateur.

**Mobilité:** changements d'affectation des fonctionnaires de la Commission, soit au sein d'une direction générale (DG), soit d'une direction générale à l'autre.

**Mobilité inter-DG:** mobilité entre directions générales.

**Mobilité intra-DG:** mobilité au sein de la même direction générale.

**Niveau de performance:** l'une des cinq catégories de performance définies par l'évaluation annuelle du rendement, de la compétence et de la conduite du titulaire d'un poste.

**Office européen de sélection du personnel (EPSO):** service qui organise et dirige les procédures de sélection de personnel pour le compte des institutions de l'Union européenne. Les décisions de recruter les candidats retenus sont prises par les différentes institutions.

**Orientation professionnelle:** fonction qui vise à aider les membres du personnel à gérer leur carrière, notamment en leur donnant des conseils pour optimiser l'utilisation de leurs aptitudes, compte tenu de leurs aspirations. À la Commission, elle est assurée, au niveau central, par le Service central d'orientation professionnelle (SCOP) ou, au niveau local, par le responsable local d'orientation professionnelle (ReLOP) nommé par chaque direction générale.

**Outil de planification des effectifs:** outil indiquant la probabilité, évaluée sur la base de l'historique, que des membres du personnel quittent une DG.

**Outil de planification des emplois et des compétences:** outil en cours de développement, destiné à simplifier la détermination des besoins futurs de la Commission en matière d'emplois.

**Parcours de formation:** série de formations conçue pour permettre aux apprenants de renforcer graduellement leurs connaissances et leurs aptitudes.

**Performance insuffisante:** situation d'un membre du personnel qui ne satisfait pas aux exigences de son poste, notamment en ce qui concerne la réalisation d'objectifs (rendement) ou la fourniture d'un service satisfaisant (compétence et conduite), pendant une durée prolongée. Dans le contexte de l'évaluation à la Commission, une performance insuffisante correspond à une note inférieure à 9,5 points avant 2008 ou au niveau de performance IV entre 2009 et 2011.

**Promotion:** avancement d'un grade.

**Syslog:** système informatique de gestion des formations de la Commission.

**Système d'information sur les postes:** système indiquant, pour chaque poste à la Commission, l'expérience, la formation et les aptitudes requises afin de remplir les fonctions associées.

**Tableau de bord RH:** document de la Commission qui fournit un ensemble d'indicateurs relatifs au personnel en place et aux pourcentages de postes vacants.



## SYNTHÈSE

### I.

Pour atteindre ses objectifs, la Commission dépend de ses quelque 33 000 agents. Afin d'effectuer leurs tâches de manière efficace, ces derniers doivent se mettre et se maintenir à niveau en recourant à la formation, à l'apprentissage informel et à la mobilité professionnelle. À la Commission, cette exigence revêt une importance toute particulière en raison de la longueur des carrières et de la faiblesse de la rotation du personnel permanent (points 1 à 5).

### II.

Pour évaluer l'efficacité de la Commission quant aux possibilités de développement qu'elle offre à son personnel, l'audit a abordé les quatre questions suivantes (voir points 6 et 7):

- a) La Commission met-elle le développement du personnel en adéquation avec les besoins organisationnels?
- b) La Commission ménage-t-elle des possibilités de développement à son personnel?
- c) L'environnement d'apprentissage incite-t-il le personnel à acquérir de nouvelles aptitudes et à les utiliser dans son travail?
- d) La Commission évalue-t-elle l'efficacité des mesures prises pour assurer le développement du personnel?

### III.

La Commission ne possède pas suffisamment d'informations consolidées sur les compétences existantes ou nécessaires de son personnel. Le lancement d'un nouveau système d'évaluation, en 2012, ainsi que la poursuite du développement du curriculum vitæ électronique (e-CV) visent à améliorer les informations disponibles relatives aux aptitudes des agents. La stratégie de la Commission, en matière de développement du personnel, ne montre pas de manière convaincante en quoi les actions de développement contribueront à la réalisation des objectifs de l'organisation. De même, les cartes de formation des agents n'étaient pas clairement centrées sur ces objectifs. Les mesures destinées à combler certains déficits de compétences sont insuffisantes et le personnel d'encadrement considère que plusieurs actions de développement, comme certains cours de langues et changements d'affectation, ne renforcent pas l'efficacité sur le lieu de travail (voir points 8 à 21).

### IV.

La Commission propose des possibilités de développement très diverses à son personnel, avec des formations, un apprentissage informel et une mobilité professionnelle. En 2010, les agents ont suivi, en moyenne, 6,9 jours de formation formelle, à quoi s'ajoutent, selon les estimations, 4 jours d'apprentissage informel. Entre 2005 et 2010, la mobilité entre directions générales (DG) a concerné chaque année 6 % du personnel en moyenne. En outre, nombreuses sont les possibilités de changer de poste au sein de la même direction générale (voir points 22 à 28).

### V.

La Commission n'a pas mis en place d'environnement d'apprentissage assez performant pour permettre de tirer tous les avantages possibles de son abondante offre d'apprentissage (voir points 29 à 42):

- a) les systèmes de la Commission ne surveillent pas de près la participation du personnel aux actions de développement prévues. En 2010, le personnel n'a suivi que 35 % des cours prévus dans les cartes de formation;
- b) si le personnel de la Commission dans son ensemble a consacré en moyenne 6,9 jours à la formation en 2010, 30 % des agents ont suivi moins de 2 jours de formation. La participation aux formations est généralement plus faible parmi le personnel plus âgé et des grades supérieurs;
- c) aux cours de langues, les taux d'absence et d'abandon sont élevés;
- d) le personnel d'encadrement et les autres agents de la Commission dispensent eux-mêmes certains cours (16 % de la formation générale et informatique), mais en proportion insuffisante pour prouver que l'organisation attache une grande valeur au développement du personnel;
- e) le soutien apporté aux agents dans l'utilisation de leurs nouvelles aptitudes sur le lieu de travail reste limité;
- f) le système d'évaluation et de promotion en vigueur jusqu'en 2011 n'établit pas une distinction assez nette entre les agents performants qui développent leurs aptitudes et ceux peu performants qui ne le font pas. Le nouveau système lancé en 2012 vise à distinguer plus clairement ces deux types de comportements et à empêcher la promotion des agents dont la performance est inférieure à la moyenne.

## SYNTHÈSE

### VI.

La Commission mesure la satisfaction du personnel quant aux actions de développement. En revanche, elle ne détermine pas si ses agents ont assisté aux formations nécessaires. Elle ne détermine pas non plus si les participants aux formations ont acquis de nouvelles aptitudes (sauf pour les cours de langues et la formation préparatoire à la certification). Il existe quelques tentatives d'évaluation de l'utilité des actions de développement pour le travail, mais ces essais reposent essentiellement sur l'opinion des participants. Il est rare que les membres du personnel d'encadrement soient invités à donner leur avis quant à l'efficacité des formations suivies par leurs subordonnés et que des indicateurs objectifs soient utilisés. La Commission n'évalue pas l'incidence des actions de développement sur les résultats organisationnels. Par conséquent, elle ne possède pas les informations nécessaires pour montrer en quoi les actions de développement peuvent contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels ou pour étayer les décisions d'affectation des ressources d'apprentissage et de développement (voir points 43 à 58).

- e) de contrôler et de valider l'acquisition de nouvelles aptitudes dans la mesure du possible, et de favoriser leur utilisation sur le lieu de travail en organisant des activités de suivi;
- f) de déterminer dans quelle mesure les agents qui participent aux actions de développement acquièrent de nouvelles aptitudes qu'ils peuvent utiliser sur leur lieu de travail.

### VII.

Sur la base de ces observations, la Cour recommande essentiellement à la Commission (voir points 59 à 68):

- a) de s'assurer qu'elle possède suffisamment d'informations consolidées sur les aptitudes dont disposent ses agents ainsi que sur celles dont elle aura besoin pour relever les défis à venir, et d'élaborer une stratégie qui montre de manière convaincante en quoi l'apprentissage et le développement du personnel contribueront à la réalisation des objectifs de l'organisation;
- b) d'optimiser, dans cette optique, les systèmes servant à planifier les formations et les changements d'affectation;
- c) de développer ses systèmes visant à assurer un suivi de la participation aux actions de développement;
- d) de lutter contre les cas de performance insuffisante et d'inciter à une plus grande exploitation des diverses possibilités de développement proposées, notamment parmi le personnel plus âgé et des grades supérieurs, tout en reconnaissant les mérites des agents qui développent leurs aptitudes ainsi que celles d'autrui;

# INTRODUCTION

1. Pour atteindre ses objectifs, la Commission dépend de ses quelque 33 000 agents<sup>1</sup>. Afin d'effectuer leurs tâches de manière efficace, ces derniers doivent se mettre et se maintenir à niveau. À la Commission, cette exigence revêt une importance toute particulière en raison de la longueur des carrières et de la faiblesse de la rotation du personnel permanent, qui représente 68 % de l'effectif. Pour se doter de nouvelles compétences, la Commission peut embaucher certains types d'agents sous contrat à durée déterminée<sup>2</sup>. Toutefois, dans le contexte actuel de réduction des effectifs, un développement personnel et professionnel permanent est indispensable afin que chaque agent contribue de manière aussi efficiente et efficace que possible à la réalisation des objectifs de la Commission.
2. Le personnel se maintient à niveau et acquiert de nouvelles aptitudes en recourant à la formation, à l'apprentissage informel et à la mobilité professionnelle. En 2010, le budget annuel affecté par la Commission à la rémunération des formateurs externes et au matériel pédagogique atteignait 26,6 millions d'euros<sup>3</sup>. L'investissement annuel dans les activités d'apprentissage et de développement comprenait 230 000 jours passés en formation par le personnel et l'équivalent du travail de 310 agents pour l'organisation et l'animation des formations ainsi que de l'accompagnement de carrière.
3. La direction générale des ressources humaines et de la sécurité (DG Ressources humaines et sécurité) est responsable de la détermination des besoins stratégiques en matière d'apprentissage et de développement à l'échelle de la Commission. La gestion de l'offre centrale de formations (cours proposés au personnel), cours de langue compris, est également de son ressort. Les directions générales s'appuient sur la stratégie centrale d'apprentissage et de développement pour élaborer leurs propres cadres d'apprentissage et de développement ainsi que pour gérer l'offre de formations locales adressée à leur personnel. Les membres du personnel d'encadrement intermédiaire (chefs d'unité) sont chargés de déterminer les besoins de leurs subordonnés en matière de développement.
4. Il est attendu des agents qu'ils participent activement à la satisfaction des besoins définis et au développement de leur potentiel. L'institution et l'individu se partagent la responsabilité de la formation<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Commission européenne, «Chiffres clés des membres du personnel 2011». L'effectif de 32 949 agents au 1<sup>er</sup> juin 2011 se composait de 22 526 fonctionnaires, 1 402 agents temporaires, 5 871 agents contractuels, 2 022 agents locaux, 54 conseillers spéciaux et 1 074 agents de droit national. Parmi les 22 526 fonctionnaires recensés, on trouve 12 032 administrateurs (catégorie AD), dont 1 502 à des postes d'encadrement, et 10 494 assistants (catégorie AST).

<sup>2</sup> Le personnel sous contrat à durée déterminée comprend les agents temporaires, les agents contractuels, les agents locaux, les conseillers spéciaux et les agents de droit national.

<sup>3</sup> En 2010, le budget de la formation s'élevait à 31,1 millions d'euros, dont 4,5 millions d'euros destinés à d'autres institutions. Il a été ramené à 29,7 millions d'euros en 2011 (soit une réduction de 5 %), puis à 26,3 millions d'euros en 2012 (soit 11 % de baisse supplémentaire).

<sup>4</sup> Décision E(2002) 729 de la Commission du 7 mai 2002 relative à la formation du personnel.

**5.**

Le livre blanc relatif à la réforme de la Commission<sup>5</sup> diffusé en 2000 a souligné l'importance de l'apprentissage et du développement et a donné lieu à l'élaboration des grands documents stratégiques suivants:

- a) la décision de 2002 relative à la formation du personnel, qui visait à porter la durée annuelle de formation de 2,5 jours en 2000 à 10 jours en 2005;
- b) les lignes directrices sur la mobilité<sup>6</sup> de 2002, qui ont montré l'importance des changements d'affectation, tant pour le développement personnel que pour la contribution à la réalisation des objectifs organisationnels;
- c) le nouveau statut entré en vigueur en 2004<sup>7</sup>, qui a mis en place une structure de carrière destinée à inciter plus fortement le personnel à fournir de bonnes prestations.

<sup>5</sup> COM(2000) 200 final du 5 avril 2000.

<sup>6</sup> Lignes directrices sur la mobilité, communication à la Commission, SEC(2002) 146 du 12 février 2002.

<sup>7</sup> Règlement (CE, Euratom) n° 723/2004 du Conseil du 22 mars 2004 modifiant le statut des fonctionnaires des Communautés européennes ainsi que le régime applicable aux autres agents de ces Communautés (JO L 124 du 27.4.2004, p. 1).

## ÉTENDUE ET APPROCHE DE L'AUDIT

**6.** L'audit a porté, d'une part, sur l'efficacité dont la Commission fait preuve quant aux possibilités de développement qu'elle offre à son personnel en recourant à la formation, à l'apprentissage informel et à la mobilité professionnelle, d'autre part, sur le degré d'adéquation entre ces actions et les objectifs organisationnels. Les quatre questions suivantes ont été abordées:

- a) La Commission met-elle le développement du personnel en adéquation avec les besoins organisationnels?
- b) La Commission ménage-t-elle des possibilités de développement à son personnel?
- c) L'environnement d'apprentissage incite-t-il le personnel à acquérir de nouvelles aptitudes et à les utiliser dans son travail?
- d) La Commission évalue-t-elle l'efficacité des mesures prises pour assurer le développement du personnel?

**7.** L'audit a reposé sur:

- a) un examen de la documentation relative aux outils, aux procédures et aux politiques dont dispose la Commission en matière de développement du personnel;
- b) des entretiens structurés avec le personnel de la direction générale des ressources humaines et de la sécurité (DG Ressources humaines et sécurité) et de cinq autres directions générales: la direction générale de la communication (DG Communication), la direction générale du développement et de la coopération — EuropeAid (DG Développement et coopération — EuropeAid), la direction générale de l'environnement (DG Environnement), la direction générale de la société de l'information et des médias (DG Société de l'information et médias) ainsi que la direction générale de la politique régionale (DG Politique régionale). Ces entretiens ont fait l'objet de notes écrites en concertation avec les DG concernées. Les cinq DG ont été sélectionnées de manière à couvrir différents domaines d'activité de la Commission et à fournir un échantillon transversal représentatif des systèmes et des opinions;
- c) une enquête (ci-après «enquête d'audit») menée auprès de 227 membres de l'encadrement intermédiaire (des chefs d'unité, pour la plupart) appartenant aux cinq DG sélectionnées. L'enquête portait sur leur point de vue concernant différents aspects du développement du personnel. Sur l'ensemble des personnes interrogées, 127 ont répondu (soit 56 %), ce qui correspond à 10 % du personnel d'encadrement intermédiaire de la Commission. Les résultats de l'enquête d'opinion réalisée tous les deux ans par la Commission auprès de ses agents (la dernière remontant à 2010<sup>8</sup>) ont également été pris en considération lors de l'audit;
- d) une analyse des statistiques générées par les systèmes de gestion des ressources humaines de la Commission concernant différents aspects du développement du personnel;
- e) un examen d'évaluations antérieures relatives à des aspects du développement du personnel à la Commission.

<sup>8</sup> «2010 Staff Opinion Survey» (enquête d'opinion réalisée auprès du personnel de la Commission en 2010).

## OBSERVATIONS

### **LA COMMISSION NE POSSÈDE PAS SUFFISAMMENT D'INFORMATIONS CONSOLIDÉES POUR METTRE LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL EN ÉTROITE ADÉQUATION AVEC LES BESOINS ORGANISATIONNELS**

- 8.** Pour pouvoir mettre le développement du personnel en adéquation avec les besoins organisationnels, la Commission a besoin d'informations fiables sur les compétences existantes ainsi que sur celles nécessaires en vue de relever les défis actuels et à venir. Ces informations sont indispensables à l'élaboration d'une stratégie qui lie les actions de développement aux objectifs politiques, fournissant ainsi un cadre pour la planification du développement de chaque agent. En conséquence, l'audit a visé à déterminer si, en matière d'aptitudes du personnel, la Commission possédait suffisamment d'informations pour concevoir une stratégie de développement du personnel et des plans de développement individuel adaptés aux besoins de l'organisation.

<sup>9</sup> Annexe I, article 43, du règlement (CE, Euratom) n° 723/2004.

### **LA COMMISSION AMÉLIORE PROGRESSIVEMENT LES SYSTÈMES CENSÉS FOURNIR DES INFORMATIONS CONSOLIDÉES SUR LES COMPÉTENCES EXISTANTES ET NÉCESSAIRES**

- 9.** La Commission dispose essentiellement de trois outils pour recenser les informations relatives aux compétences actuelles de son personnel:
- a) l'évaluation lors du recrutement: dans le cadre des procédures de recrutement, l'Office européen de sélection du personnel (EPSO) évalue huit compétences de base chez tous les nouveaux agents. Les résultats de l'évaluation sont consignés dans un passeport de compétences;
  - b) l'évaluation annuelle: durant toute sa carrière, chaque agent est soumis à une évaluation annuelle de sa conduite, de sa compétence et de son rendement dans l'exercice de ses fonctions<sup>9</sup>. Un nouveau système d'évaluation est utilisé depuis janvier 2012;
  - c) le curriculum vitæ électronique (e-CV): chaque agent peut également consigner les connaissances, les aptitudes et l'expérience acquises dans son travail (c'est-à-dire dans ses anciens postes et dans son poste actuel) dans son e-CV, qui fournit des informations sur son éventuelle capacité à exercer d'autres fonctions.

10. Ces outils n'interagissent pas de manière à donner un aperçu consolidé et fiable des aptitudes du personnel de la Commission. Le passeport de compétences EPSO concerne les agents recrutés depuis 2010. Sa structure d'analyse des compétences diffère de celle de l'évaluation annuelle en place jusqu'en 2011 (voir **figure 1**). Par conséquent, il ne fait l'objet d'aucun suivi et d'aucune mise à jour lors du processus d'évaluation. Dans le nouveau processus d'évaluation lancé en 2012, la Commission utilisera le même cadre en huit compétences qu'EPSO, ce qui facilitera l'alignement des deux outils.

FIGURE 1

**STRUCTURE DES COMPÉTENCES UTILISÉE POUR L'ÉVALUATION ANNUELLE JUSQU'EN 2011 ET DANS LE PASSEPORT DE COMPÉTENCES EPSO DES AGENTS NOUVELLEMENT RECRUTÉS**

	Évaluation annuelle jusqu'en 2011	Passeport de compétences EPSO (agents nouvellement recrutés)
Rendement	Gestion et planification du travail	Hiérarchisation des priorités et organisation
	Réalisation et qualité du travail	Qualité et résultats
Compétence	Compétences techniques	
	Communication orale et écrite	Communication
	Communication dans les réunions	
	Compétences de négociation	
	Analyse des problèmes et mise en œuvre des solutions	Analyse et résolution de problèmes
	Prise en compte de l'environnement de travail	
	Gestion des personnes	
Conduite	Travail en équipe	Travail d'équipe
	Culture de service	
	Engagement vis-à-vis du travail	
	Développement personnel dans le cadre professionnel	Apprentissage et développement
	Leadership	Capacités d'encadrement
		Persévérance

Source: analyse, réalisée par la Cour des comptes européenne, des critères utilisés dans l'évaluation annuelle de la Commission et dans le passeport de compétences EPSO.

## 11. Le système d'évaluation et de promotion annuelles en vigueur jusqu'en 2011 :

- a) reposait sur l'attribution de points qui, cumulés jusqu'à un seuil prédéfini, permettaient à l'agent concerné d'obtenir une promotion (avancement d'un grade). Les considérations relatives à la promotion tendaient à détourner l'évaluateur d'une stricte évaluation de la performance<sup>10</sup>;
- b) ne contribue pas à repérer de manière fiable les agents dont la performance est insuffisante<sup>11</sup>. Depuis 2004, le système d'évaluation n'a permis de dépister que 37 cas de performance insuffisante (concernant 28 personnes). En 2010, trois situations de performance insuffisante ont été relevées pour quelque 21 700 agents permanents évalués. Or, 32 % des membres du personnel d'encadrement intermédiaire répondant à l'enquête d'audit ont déclaré avoir eu affaire à des agents dont la performance était insuffisante, ce qui indique que ces situations sont en fait plus courantes.

## 12. L'e-CV peut être utilisé afin de prendre des décisions éclairées quant aux changements d'affectation du personnel et de permettre aux agents d'occuper des postes où ils pourront utiliser ou développer leurs aptitudes. Cet outil présente une importance particulière, car la moitié seulement des changements d'affectation font suite à la publication d'avis de vacance<sup>12</sup>. Il peut compléter les informations fournies par les réseaux informels et les contacts personnels. Or, si l'e-CV constitue la base de données de la Commission sur son capital humain depuis 2007<sup>13</sup>, celle-ci ne l'a pas assorti d'un outil de recherche simple et efficace, ne l'a pas mis en œuvre de manière officielle et n'a pas demandé au personnel de le remplir. Fin 2010, 25 % seulement des agents avaient renseigné leur e-CV et seules 20 % des personnes concernées en avaient ouvert l'accès à tout le personnel d'encadrement de la Commission. En d'autres termes, les e-CV que peut consulter le personnel d'encadrement concernent 5 % des agents seulement.

## 13. La Commission possède plusieurs systèmes censés aider les DG à recenser les compétences dont elles ont besoin pour relever les défis actuels et à venir, notamment l'outil de planification des effectifs, le tableau de bord RH, l'exercice annuel d'analyse (*screening*) et le système d'information sur les postes (pour une brève définition de ces outils, se reporter au **glossaire**). Cependant, ces systèmes sont actuellement centrés sur les effectifs, et les DG sont dépourvues d'outils pour définir exactement les compétences dont elles auront besoin. La Commission élabore un outil de planification des emplois et des compétences (qui n'est pas encore en production) destiné à aider les DG à concevoir des plans stratégiques en matière de ressources humaines décrivant les compétences nécessaires au respect des priorités politiques.

<sup>10</sup> Des considérations relatives au nombre de points manquants pour la promotion peuvent influencer sur le nombre de points attribués, qui cesse donc de représenter objectivement la performance. Pour bénéficier du plus grand nombre de promotions possibles au sein d'une DG, les évaluateurs sont susceptibles d'accorder des points immérités. Lors de l'enquête menée auprès des membres de l'encadrement intermédiaire, certaines des personnes interrogées ont souligné la difficulté de procéder à une évaluation objective en raison de l'influence du système de promotion.

<sup>11</sup> Par «performance insuffisante», on entend le niveau de performance IV. La décision C(2008) 3028 de la Commission du 18 juin 2008 relative aux dispositions générales d'exécution de l'article 45 du statut décrit les niveaux de performance comme suit :

- niveau de performance IA: a constamment dépassé le niveau de prestations attendu quant au rendement, aux compétences et à la conduite dans le service;
- niveau de performance IB: a fréquemment dépassé le niveau de prestations attendu;
- niveau de performance II: a atteint pleinement le niveau de prestations attendu;
- niveau de performance III: a en partie atteint le niveau de prestations attendu;
- niveau de performance IV: n'a pas atteint le niveau de prestations attendu.

<sup>12</sup> Le tout dernier rapport concernant l'évolution de la mise en œuvre de la mobilité, réalisé en 2007, a montré que la moitié (1 350 sur 2 700) des changements d'affectation du personnel résultait de réaffectations au titre de l'article 7 du statut, et non de vacances d'emploi publiées au titre de l'article 29.

<sup>13</sup> *European Commission Human Resources Report 2011* (rapport relatif aux ressources humaines de la Commission européenne — 2011), p. 73.



**LA STRATÉGIE CENTRALE, DE TYPE DESCENDANT (TOP-DOWN),  
NE MONTRE PAS DE MANIÈRE CONVAINCANTE  
EN QUOI LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL CONTRIBUERA  
À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION**

- 14.** Le dernier document stratégique pluriannuel en matière d'apprentissage est la décision de 2002 relative à la formation du personnel. Une stratégie pour la période 2012-2015 est actuellement en cours d'élaboration. En attendant, la Commission publie chaque année un cadre stratégique de formation. Ces cadres annuels mettent l'accent sur l'objectif quantitatif de 7,5 jours d'apprentissage formel<sup>14</sup> et 2,5 jours d'apprentissage informel. Ils ne lient pas étroitement la formation aux objectifs politiques de la Commission. Par exemple, ils n'inscrivent pas les objectifs de la formation linguistique, qui représente un tiers de l'offre de formations formelles prévues, dans les besoins fonctionnels de la Commission. Les cadres stratégiques de formation annuels élaborés par les différentes DG associent plus étroitement la formation aux objectifs de l'organisation. Ils expliquent en quoi la formation décentralisée dispensée au niveau des DG vise à contribuer à la réalisation des objectifs de la DG.
- 15.** Pour l'agent, un changement d'affectation constitue un moyen de se perfectionner et d'acquérir de nouvelles aptitudes. Les lignes directrices sur la mobilité de 2002 soulignent que les changements d'affectation devraient être profitables à l'agent comme à l'organisation. La Commission reconnaît depuis plusieurs années<sup>15</sup> qu'une politique de mobilité plus active est nécessaire pour que les changements d'affectation satisfassent les besoins organisationnels plutôt que les seules attentes de l'agent<sup>16</sup>.
- 16.** Toutefois, le développement du personnel au moyen de la mobilité professionnelle en vue de la réalisation des objectifs organisationnels ne fait l'objet d'aucun plan pluriannuel. En revanche, il existe des initiatives visant à mettre la mobilité en adéquation plus étroite avec les objectifs organisationnels. Par exemple, la DG Politique régionale prévoit de mettre en place un comité de développement professionnel qui devra aligner les changements d'affectation sur les objectifs politiques en pourvoyant les postes vacants d'une manière qui satisfasse au mieux les besoins du service.

<sup>14</sup> L'objectif de 7,5 jours d'apprentissage formel se décompose en 3,5 jours de formation générale; 1,5 jour de formation informatique; 2,5 jours de formation linguistique.

<sup>15</sup> *Implementation of the Mobility Policy in the Commission Progress Report for the Year 2006* (rapport de la Commission sur la mise en œuvre de la politique de mobilité en 2006), juillet 2007 et *Implementation of the Mobility Policy in the Commission Progress Report for the Year 2005* (rapport de la Commission sur la mise en œuvre de la politique de mobilité en 2005), juillet 2006.

<sup>16</sup> *European Commission Human Resources Report 2011*, p. 74 et 75, et rapport 2006 du service d'audit interne (IAS) sur la gestion des ressources humaines.

**LA PLANIFICATION ASCENDANTE (BOTTOM-UP) DANS LE CADRE DES DIALOGUES SUR LA FORMATION, DES CARTES DE FORMATION ET DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE N'EST PAS FOCALISÉE SUR LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS**

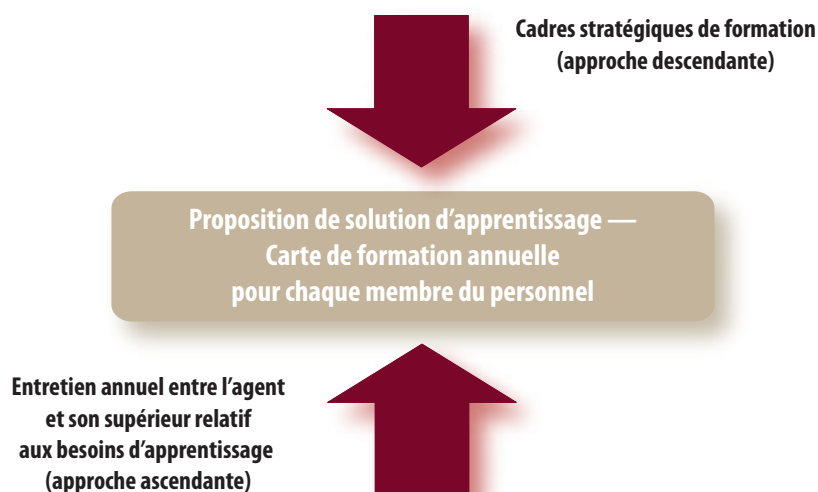
- 17.** Les membres de l'encadrement intermédiaire ont un rôle important à jouer dans le contrôle de la correspondance entre les demandes individuelles d'apprentissage et de développement, d'une part, et les besoins organisationnels, d'autre part. Ils passent les besoins d'apprentissage en revue avec leurs subordonnés une fois par an, à l'occasion de l'évaluation annuelle qui donne lieu à l'élaboration des cartes de formation (voir **figure 2**). Pour certains postes, il existe des parcours de formation qui fournissent des indications sur les formations recommandées et facultatives.
- 18.** Il ressort de l'enquête d'audit menée auprès du personnel d'encadrement intermédiaire que 90 % des participants estiment que les cartes de formation tiennent compte des besoins de l'agent et de l'organisation. S'agissant des besoins individuels, 75 % des agents ont déclaré lors de l'enquête d'opinion du personnel 2010 que l'offre d'apprentissage correspondait à leurs besoins<sup>17</sup>. En ce qui concerne les besoins organisationnels, toutefois, les membres de l'encadrement intermédiaire ayant répondu à l'enquête d'audit ont jugé que la formation à l'évaluation du personnel préparait davantage à la notation de la performance passée qu'à la détermination des besoins de développement futurs. Seuls 44 % d'entre eux ont estimé que cette formation les avait aidés à définir des cartes de formation pour leurs subordonnés. De même, 42 % seulement des personnes ayant participé à l'enquête d'opinion du personnel 2010 ont affirmé que leur supérieur hiérarchique les aidait à cerner leurs besoins en matière de formation et de développement<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> «2010 Staff Opinion Survey», p. 31.

<sup>18</sup> «2010 Staff Opinion Survey», p. 25.

FIGURE 2

**SYSTÈMES DE PLANIFICATION DE LA FORMATION**



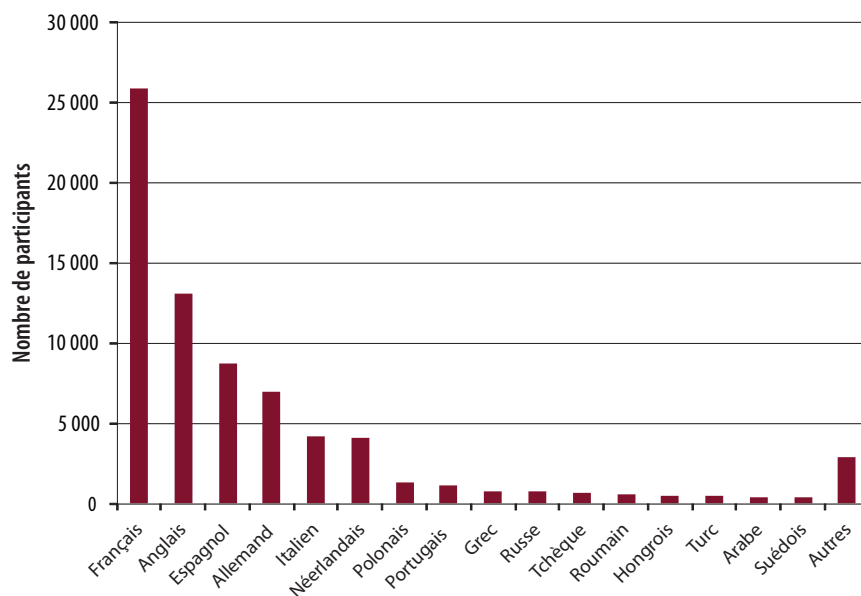
Source: Cour des comptes européenne, sur la base des procédures de la Commission.

**19.** Certains éléments prouvent que certaines formations ne visent pas directement la satisfaction des besoins organisationnels:

- a) la formation linguistique représente un tiers de l'objectif visé en termes de jours de formation (voir point 14). Toutefois, 36 % des membres de l'encadrement intermédiaire ayant répondu à l'enquête d'audit ont déclaré ne pas penser qu'elle aidât leurs subordonnés à mieux travailler (contre 12 % pour la formation informatique et 14 % pour la formation générale). La **figure 3** illustre le nombre de participants à différents cours de langues entre 2004 et 2010. Les langues les plus couramment utilisées sur le lieu de travail sont le français et l'anglais, qui représentaient respectivement 35 % et 18 % des cours de langues. Les autres langues sont généralement d'une utilité moins directe ou moins immédiate sur le plan professionnel, même si elles peuvent présenter des avantages à moyen/long terme;

**FIGURE 3**

**NOMBRE DE PARTICIPANTS AUX COURS DE LANGUES ENTRE 2004 ET 2010**



Source: DG Ressources humaines et sécurité.

- b) bien que l'offre de formations que constitue le catalogue des formations vise à répondre aux besoins globaux, il se peut que le personnel choisisse des cours plus attrayants que ceux dont il a réellement besoin (par exemple, en se formant à la schématisation conceptuelle (*mind-mapping*) ou à l'amélioration de la collaboration plutôt qu'aux procédures financières). Depuis 2012, la Commission a abandonné les cartes de formation au profit d'une section relative à la formation dans le rapport d'évaluation annuelle. Cette section sert à identifier les formations utiles pour l'avenir plutôt qu'à sélectionner dans le catalogue des cours à suivre dans l'année. Cette mesure vise à lier plus étroitement la formation aux objectifs de l'organisation;
- c) dans deux des cinq DG ayant participé aux entretiens, le personnel d'encadrement utilise parfois la formation comme récompense officielle ou comme compensation au manque de perspectives de carrière;
- d) dans les délégations, seuls 56 % des agents considéraient que l'offre d'apprentissage répondait à leurs besoins<sup>19</sup>, contre 75 % de réponses favorables pour l'ensemble de la Commission (voir point 18). Le rapport spécial n° 1/2011 de la Cour a mis en évidence le caractère limité des compétences en matière de macroéconomie, de gestion des finances publiques, de santé et d'éducation au sein des délégations, malgré l'importance de ces domaines pour les objectifs du millénaire pour le développement et pour la réduction de la pauvreté<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> «2010 Staff Opinion Survey», p. 164.

<sup>20</sup> Point 44 du rapport spécial n° 1/2011 de la Cour des comptes européenne intitulé «La déconcentration de la gestion de l'aide extérieure par la Commission, de ses services centraux vers ses délégations, s'est-elle traduite par une amélioration des interventions?» (<http://eca.europa.eu>)

<sup>21</sup> D'après les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée entre octobre 2009 et mars 2010, 88 % des clients du SCOP étaient satisfaits et 72 % pensaient que les conseils donnés lors de l'entretien avaient clarifié leur situation.

<sup>22</sup> L'enquête d'opinion réalisée auprès du personnel en 2010 a révélé que 67 % des agents ne connaissaient pas les services proposés par le SCOP.

**20.** En l'absence d'une stratégie de développement du personnel au moyen de la mobilité, le personnel d'encadrement et les services d'orientation professionnelle ont un rôle important à jouer dans l'adaptation des changements d'affectation aux objectifs organisationnels. Néanmoins, si l'évaluation annuelle donne aux agents et à leurs supérieurs hiérarchiques l'occasion de discuter des projets d'avenir, aucun plan d'évolution de carrière ne figure dans les dossiers. Ces plans pourraient être utilisés conjointement avec l'e-CV pour arrêter des décisions éclairées en matière de changements d'affectation.

**21.** Bien que les agents qui consultent le service central d'orientation professionnelle (SCOP) soient généralement satisfaits de la qualité des conseils reçus<sup>21</sup>, la majeure partie du personnel ne connaît pas les services proposés<sup>22</sup>. La Commission organise également un programme de formations préparatoires aux changements d'affectation, suivi par 150 personnes en 2010 (pour quelque 3 000 agents qui changent de fonctions chaque année). Certaines DG, à l'instar de la DG Communication (voir **encadré 1**), possèdent une fonction d'orientation professionnelle locale (ReLOP) active. Cependant, dans trois des cinq DG consultées, l'effectif affecté à la fonction d'orientation professionnelle est minime (il équivaut à 0,1 personne à plein temps à la DG Développement et coopération — EuropeAid ainsi qu'à la DG Société de l'information et médias, et à 0,2 personne à plein temps à la DG Environnement); de plus, cet effectif manque d'informations sur l'offre et la demande, il s'occupe essentiellement des problèmes et n'a pas vocation à soutenir la mobilité. Par conséquent, les agents de la Commission planifient et gèrent généralement eux-mêmes leur carrière au moyen des changements d'affectation, au risque que ces derniers ne correspondent pas aux besoins organisationnels.

## ENCADRÉ 1

**ORIENTATION PROFESSIONNELLE À LA DG COMMUNICATION**

À la DG Communication, deux responsables de l'orientation professionnelle proposent de manière proactive différents conseils et séminaires. L'objectif du service d'orientation professionnelle n'est pas uniquement de permettre de résoudre des problèmes urgents faisant suite à des conflits, mais de contribuer au processus global de développement de carrière. Quelque 90 agents de la DG Communication ont eu recours au service d'orientation professionnelle en 2009, et 80 en 2010.

Le service d'orientation professionnelle offre des conseils impartiaux et confidentiels sur les thèmes suivants:

- a) Comment mieux utiliser ses compétences ou comment les renforcer?
- b) Comment mettre en évidence ses forces et ses faiblesses?
- c) Comment relever de nouveaux défis?
- d) Comment présenter un CV?
- e) Comment écrire une lettre de motivation?
- f) Comment se préparer à un entretien avec un jury?

Outre les services individuels, le service d'orientation professionnelle organise des événements à l'intention de groupes d'agents, par exemple des séminaires d'orientation professionnelle pour les personnes concernées par la rotation (mobilité obligatoire) et des séminaires destinés aux femmes souhaitant exercer des fonctions d'encadrement.

Le service d'orientation professionnelle a également mis en place une équipe chargée de l'accueil des nouveaux arrivants. Cette équipe contacte les nouveaux arrivants et leur fournit des informations au moment de leur arrivée, puis assure un suivi par des conversations quelques mois puis un an après leur arrivée.

Quatorze mois avant la date de rotation, le service d'orientation professionnelle contacte les personnes concernées par la mobilité obligatoire afin de déterminer leurs préférences en termes d'emplois. Il encourage ces fonctionnaires à mettre à jour leur e-CV et s'efforce de les rencontrer lorsqu'ils sont à Bruxelles. Le service d'orientation professionnelle annonce également, dans les services centraux, les futurs emplois vacants au sein des représentations. Pour évaluer l'efficacité des exercices de rotation, le service d'orientation professionnelle contacte les agents concernés peu après que la rotation a eu lieu, puis neuf mois plus tard, afin de s'enquérir de leur motivation et de leur intégration.

Source: Cour des comptes européenne, sur la base d'entretiens avec la DG Communication.

## LA COMMISSION OFFRE UNE VASTE PALETTE DE POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT À SON PERSONNEL

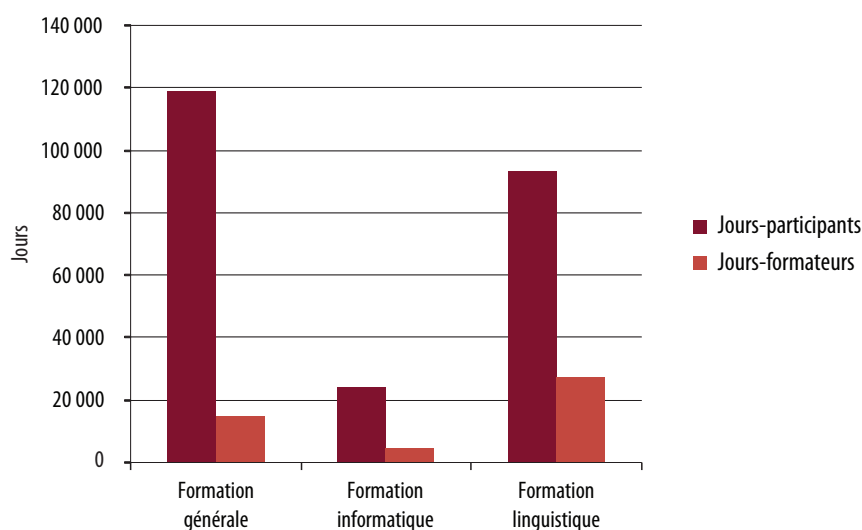
22. Pour pouvoir se perfectionner, le personnel doit avoir accès aux actions de formation et aux possibilités de changement d'affectation appropriées. L'audit a donc abordé la question de savoir si la Commission procurait suffisamment d'occasions d'apprentissage et de développement à son personnel.

### L'OFFRE D'APPRENTISSAGE DE LA COMMISSION EST ABONDANTE

23. La Commission propose de nombreuses possibilités d'apprentissage formel. La DG Ressources humaines et sécurité organise de manière centrale la formation linguistique de tout le personnel de la Commission. Elle s'efforce également d'organiser la formation générale (par exemple, les politiques en matière de ressources humaines, le développement personnel et les procédures financières) dans les cas où cette approche est la plus rentable ou la plus appropriée<sup>23</sup>. En outre, les DG organisent des formations au niveau local, essentiellement pour leurs propres agents. La formation informatique est du ressort de la direction générale de l'informatique (DIGIT); les formations associées à l'entrée en service et à la certification, ainsi que la formation à l'encadrement, sont placées sous la responsabilité de l'École européenne d'administration (EAS)<sup>24</sup>. La **figure 4** illustre la durée (en jours-formateurs et en jours-participants) de chacune des trois grandes catégories de formation (formation générale, informatique et linguistique)<sup>25</sup> organisée au niveau central et au niveau local.

FIGURE 4

### DURÉE DE LA FORMATION EXPRIMÉE EN JOURS-FORMATEURS ET EN JOURS-PARTICIPANTS POUR L'ANNÉE 2010



Source: DG Ressources humaines et sécurité.

<sup>23</sup> L'unité «Formation et développement personnel» possède un effectif de 65 personnes (55 à Bruxelles et 10 à Luxembourg). Sa principale mission consiste à assurer la formation générale et linguistique, largement sous-traitée. En 2008, l'unité «Formation et développement personnel» a consacré 14,3 millions d'euros à l'organisation de 4 000 cours représentant quelque 133 000 jours-participants (soit 25 % des cours et 50 % du nombre de jours-participants de toute la formation à la Commission).

<sup>24</sup> L'École européenne d'administration a officiellement vu le jour en 2005. Elle a pour mission d'offrir des possibilités de formation et d'apprentissage de qualité, conformes aux besoins de toutes les institutions de l'UE et de leurs agents.

<sup>25</sup> La formation linguistique s'adresse à toutes les institutions. Outre le personnel de la Commission, elle concerne donc des participants issus d'autres institutions, non pris en compte à la *figure 4*.

- 24.** La formation en ligne prend de l'ampleur, tant au niveau central (DG Ressources humaines et sécurité) qu'au niveau local (autres DG); elle est souvent associée à un accompagnement personnalisé ou à un échange de meilleures pratiques en classe. La DG Ressources humaines et sécurité a mis en place une équipe de trois personnes, affectée à une fonction centrale de conseil en matière de formation en ligne. En 2010, les cours en ligne ont représenté 0,7 % de la durée totale de formation en jours-participants à la Commission (1 700 jours sur un total de 236 000). La DG Ressources humaines et sécurité propose différents cours en ligne consacrés à des compétences relationnelles ainsi qu'une option d'apprentissage en ligne pour plusieurs cours de langues. La DG Développement et coopération — EuropeAid a mis en place un certain nombre de cours en ligne destinés aux agents des délégations; ces cours ont représenté 6 % de la durée de formation (en jours-participants) dans cette direction générale en 2010, contre 3 % en 2009.
- 25.** La formation est coordonnée par le groupe des coordinateurs de formation (COFO), qui tient des réunions formelles toutes les six semaines. Les DG ouvrent souvent leurs cours les unes aux autres (par exemple, 20 % des personnes qui assistent aux cours de la DG Politique régionale viennent d'autres DG). La DG Développement et coopération — EuropeAid propose ses formations non seulement aux autres DG, mais encore aux autres institutions et organisations internationales (voir **encadré 2**). Toutefois, le degré de coordination est variable et il existe des contraintes pratiques. Par exemple, la DG Communication réserve les cours qu'elle organise et finance localement à son propre personnel, quoique les autres DG soient intéressées par ces formations. Par ailleurs, les DG n'ont pas accès au détail de toutes les formations mises sur pied par l'ensemble des DG dans le système informatique de gestion des formations de la Commission (Syslog). Elles ne peuvent donc pas utiliser ce dernier afin de déterminer si une formation qu'elles prévoient de mettre en place existe déjà.

## ENCADRÉ 2

### COOPÉRATION AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

La DG Développement et coopération — EuropeAid coopère avec d'autres organisations internationales dans le cadre du réseau commun pour le renforcement des compétences des donateurs (Train4Dev). Ce réseau, créé en 2003, est composé d'environ 30 grandes agences d'aide au développement. Il a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'aide grâce à une coopération renforcée entre les donateurs dans le domaine du développement des compétences et de la formation. Il met au point et dispense des formations conjointes dans des domaines essentiels aux questions de développement. Les membres du réseau permettent au personnel d'autres membres d'accéder à certains de leurs cours.

Source: Cour des comptes européenne sur la base d'entretiens avec la DG Développement et communication — EuropeAid.

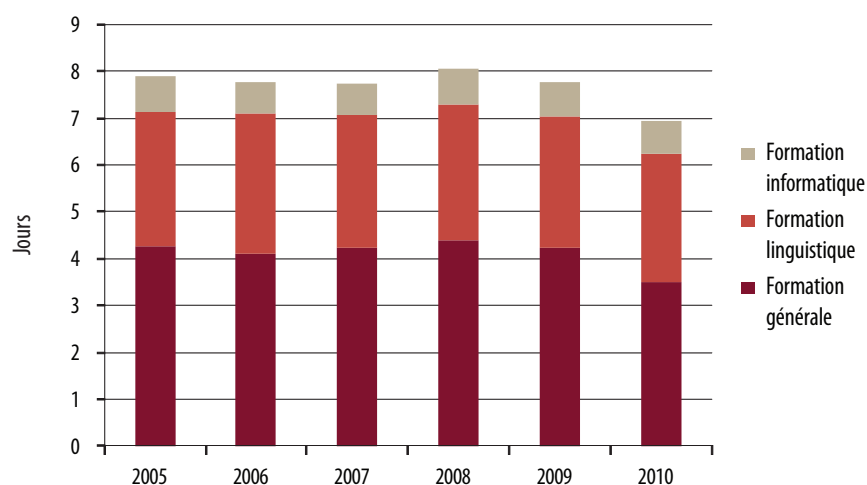
- 26.** Entre 2005 et 2009, les agents de la Commission ont participé, en moyenne, à près de 8 jours de formation formelle par an (voir **figure 5**). En 2010, la moyenne est passée à 6,9 jours, dont 3,5 jours de formation générale, 2,7 jours de formation linguistique et 0,7 jour de formation informatique. Ce recul reflète la tendance récente à réduire la durée des cours pour ramener au minimum l'absence sur le lieu de travail.
- 27.** En complément à l'offre de formations formelles dans les domaines général, linguistique et informatique, la Commission encourage également l'apprentissage informel (par exemple, l'accompagnement personnalisé, l'apprentissage par la pratique professionnelle, le partage d'expérience avec les collègues et l'autoformation au Learning Centre<sup>26</sup>). L'objectif de 10 jours de formation par an comprend 2,5 jours d'apprentissage informel (voir point 14). Ce dernier n'est pas enregistré dans Syslog, mais les participants à l'enquête d'audit menée auprès des membres du personnel d'encadrement intermédiaire ont déclaré avoir consacré 5 jours en moyenne à des activités d'apprentissage informel en 2010<sup>27</sup>. Ceux qui pouvaient fournir une évaluation ont indiqué que l'apprentissage informel occupait, en moyenne, 4 jours du temps de leurs subordonnés.

<sup>26</sup> Les Learning Centres de Bruxelles et de Luxembourg proposent tout un éventail de supports d'apprentissage à emprunter ou à étudier sur place.

<sup>27</sup> Par exemple, les participants au programme «External Management Development Programme» partagent leurs apprentissages en intervenant lors d'une conférence «Management Matters Live» de midi, en écrivant un article pour le magazine *Management Matters Live* ou en produisant une vidéo pour Canal Formation. Les participants au programme Fellowships présentent les résultats de leurs travaux par vidéoconférence depuis leur université. À leur retour, ils rédigent un rapport sur leurs travaux de recherche.

FIGURE 5

### DURÉE MOYENNE DE FORMATION PAR AGENT (EN JOURS)



Source: DG Ressources humaines et sécurité.



## LE PERSONNEL BÉNÉFICIE D'OCCASIONS DE DÉVELOPPEMENT DANS LE CADRE DE LA MOBILITÉ

28. Les changements d'affectation constituent des possibilités d'évolution de carrière pour les agents de la Commission. Les lignes directrices sur la mobilité établies en 2002 incitent le personnel à changer de poste tous les cinq ans, ce qui se traduirait par une mobilité annuelle moyenne de 20 %. Entre 2005 et 2010, le taux de mobilité inter-DG était de 6 % environ (soit quelque 1 400 agents) par an<sup>28</sup>. Les statistiques relatives aux changements d'affectation au sein d'une même DG ne sont pas disponibles. Cependant, d'après le tout dernier rapport sur l'évolution de la mise en œuvre de la mobilité, réalisé en 2007, la mobilité intra-DG représente 60 % de l'ensemble des changements d'affectation<sup>29</sup>. Cette estimation porte le taux de mobilité intra-DG à 9 %. Le taux de mobilité global de 15 % qui en résulte représente un progrès satisfaisant vers les 20 % recommandés.

## LA COMMISSION N'A PAS MIS EN PLACE D'ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE ASSEZ PERFORMANT POUR PERMETTRE DE TIRER TOUS LES AVANTAGES POSSIBLES DE L'OFFRE D'APPRENTISSAGE

29. Que la Commission offre d'énormes possibilités de développement n'implique pas nécessairement une participation du personnel aux activités proposées. De plus, le fait qu'un agent ait assisté à un cours ne prouve pas qu'il soit plus compétent et l'efficacité sur le lieu de travail n'en est pas nécessairement affectée. Dans le cadre de son audit, la Cour a donc étudié la participation effective du personnel aux activités de développement et la question de savoir si la Commission favorisait l'utilisation de nouvelles compétences dans le travail. Il a été entrepris de déterminer si la Commission incitait le personnel à prendre part aux activités de développement en surveillant la participation et en reconnaissant de manière suffisante les mérites des agents qui se montraient attachés à leur développement personnel.

## LES TAUX DE PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT SONT VARIABLES

### LE PERSONNEL SUIT 35 % DES COURS PRÉVUS DANS LES CARTES DE FORMATION

30. En 2010, le personnel n'a suivi que 35 % des cours prévus dans les cartes de formation. D'après la Commission, ce non-respect des plans de développement s'explique en partie par le fait que les agents suivent des cours non inscrits dans leur carte de formation, mais répondant aux mêmes besoins d'apprentissage. En outre, les besoins d'apprentissage des agents évoluent en cours d'année, par suite de changements d'affectation ou de responsabilités, par exemple. On relève toutefois une importante différence entre les besoins d'apprentissage décrits dans les cartes de formation et les cours effectivement suivis. L'enquête d'opinion du personnel 2010 a montré que seulement 58 % des personnes ayant répondu estimaient bénéficier du soutien de leur supérieur hiérarchique en matière de participation aux formations prévues dans la carte de formation<sup>30</sup> (contre 79 % en 2008).

<sup>28</sup> Les chiffres fournis ne tiennent pas compte de la mobilité consécutive à la réorganisation des services, au début du mandat de la Commission actuelle, qui a affecté quelque 1 730 postes (*Draft General Budget of the European Commission for the Financial Year 2012: Working Document, Part II: Commission Human Resources* (Projet de budget général de la Commission européenne pour l'exercice 2012: document de travail, partie II — Ressources humaines de la Commission), p. 67).

<sup>29</sup> *Implementation of the Mobility Policy in the Commission Progress Report for the Year 2006*, juillet 2007.

<sup>30</sup> «2010 Staff Opinion Survey», p. 25.

### AUX COURS DE LANGUES, LES TAUX D'ABSENCE ET D'ABANDON SONT ÉLEVÉS

- 31.** En 2010, les taux d'absence<sup>31</sup> se sont élevés à 9 % pour la formation générale, à 11 % pour la formation informatique et à 29 % pour la formation linguistique. Leur niveau a peu varié depuis 2005. La durée des cours de langues (deux semaines pour les cours intensifs et quatre mois pour les cours bihebdomadaires) explique en partie ces forts taux d'absence. Ces cours sont également considérés comme les formations les moins utiles d'après les résultats de l'enquête d'audit menée auprès du personnel d'encadrement intermédiaire (voir **figure 6**). Afin de parvenir à réduire les taux d'absence aux cours de langues, l'évaluation des cours de langues interinstitutionnels, réalisée en 2003, conseillait de n'autoriser les cours de langues que si la langue étudiée était nécessaire au travail<sup>32</sup>. La participation à des formations inutiles entraîne des coûts superflus, tant sur le plan du temps passé en cours par le participant que sur celui de la rémunération du formateur.
- 32.** En 2010, 23 % des participants ont abandonné leurs cours de langues<sup>33</sup>. Le taux d'abandon augmente avec la durée du cours; pour les cours bihebdomadaires de plus de 15 semaines, il s'élevait à 28 % (voir **figure 7**)<sup>34</sup>. Les abandons et les absences majorent le coût par participant à la formation. Fin 2011, la Commission a lancé un projet pilote de formation en ligne afin de proposer une démarche d'apprentissage plus souple pour cinq langues, en partie dans l'idée de lutter contre les abandons et les absences aux cours de langues.

<sup>31</sup> Les inscrits qui n'assistent pas à au moins une partie de la formation sont considérés comme absents. Pour les cours de langues, les absences sont détaillées par cours manqué.

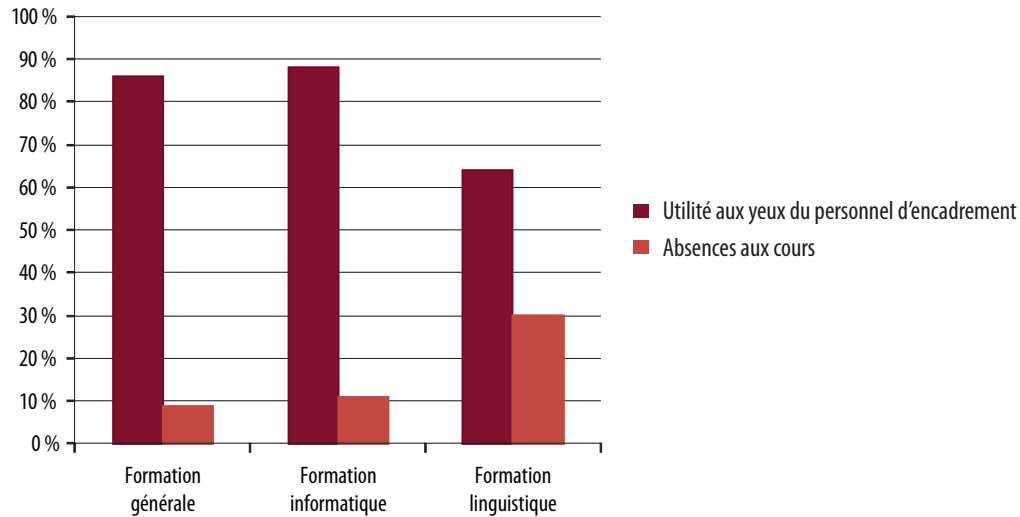
<sup>32</sup> D'après les conclusions de l'évaluation, un quart du personnel d'encadrement validait des demandes de cours de langues autres que les langues principales utilisées pour les besoins du travail.

<sup>33</sup> Au-delà d'un certain nombre d'absences, les participants sont automatiquement exclus du cours de langue.

<sup>34</sup> Les cours bihebdomadaires représentaient 48 % de l'ensemble des cours de langues en 2010.

FIGURE 6

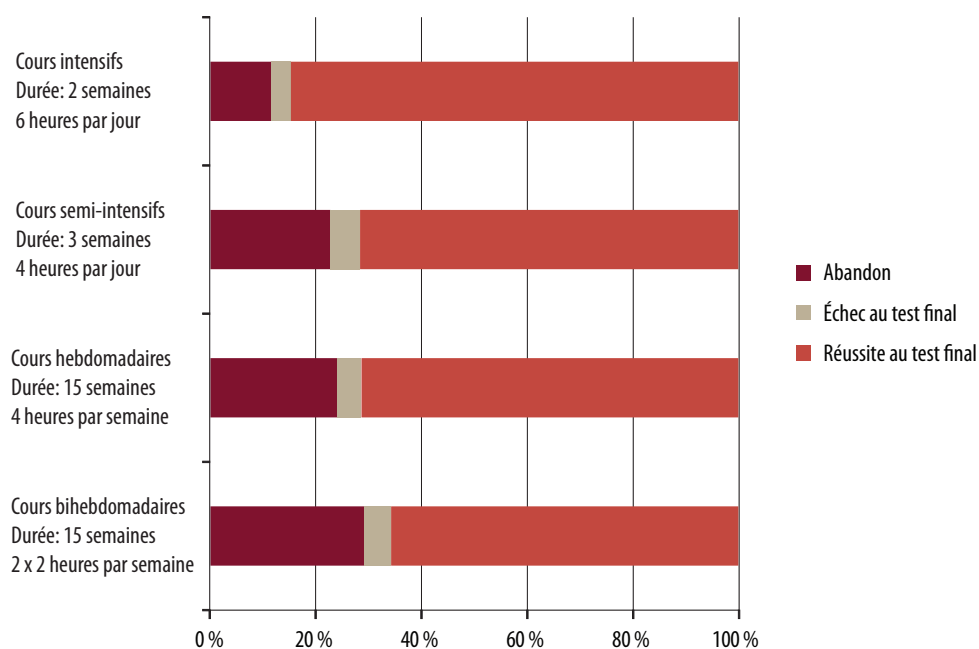
## UTILITÉ ET ABSENCES



Source: DG Ressources humaines et sécurité et enquête réalisée dans le cadre de l'audit.

FIGURE 7

## AUGMENTATION DU TAUX D'ABANDON AVEC LA DURÉE DES COURS DE LANGUES (2010)



Source: DG Ressources humaines et sécurité.

### LA PARTICIPATION AUX ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT EST PLUS FAIBLE PARMIS LE PERSONNEL PLUS ÂGÉ DES GRADES SUPÉRIEURS

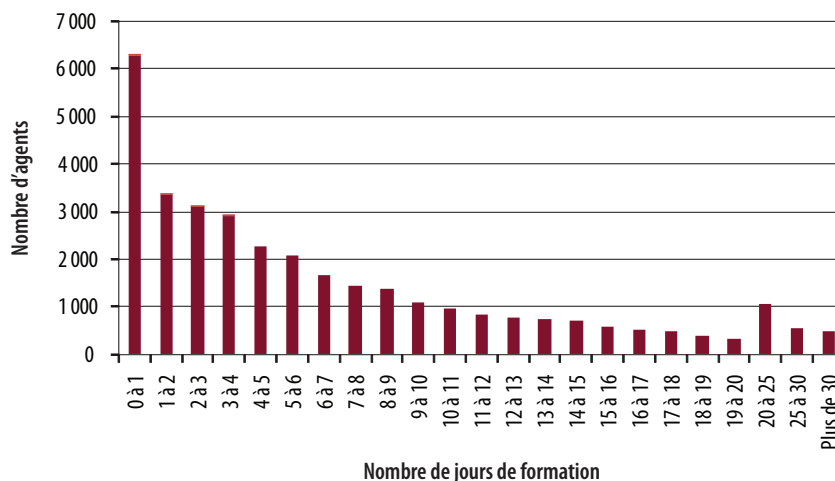
33. Si le personnel de la Commission dans son ensemble a consacré, en moyenne, 6,9 jours à la formation en 2010 (voir point 26), 30 % des agents ont suivi moins de 2 jours de formation. La **figure 8** illustre la répartition des jours consacrés à la formation par le personnel de la Commission en 2010.
34. Les **figures 9** et **10** montrent que ce sont les jeunes agents des grades inférieurs qui participent le plus aux formations. À leur première prise de fonctions à la Commission, ils sont tenus de suivre la formation associée à l'entrée en service. Les agents plus âgés et des grades supérieurs participent moins aux formations. Certains agents plus âgés éprouvent également des difficultés pour trouver de nouveaux postes vers lesquels évoluer<sup>35</sup>. L'évaluation relative au personnel âgé de plus de 50 ans au sein de la Commission, réalisée en 2008, a révélé à quel point il est difficile de gérer et de motiver le personnel quinquagénaire de grade élevé qui n'exerce pas de fonction d'encadrement. Avec l'allongement de la durée de vie active prévu par la proposition de réforme du statut<sup>36</sup>, il sera encore plus important d'inciter le personnel plus âgé à développer ses aptitudes.

<sup>35</sup> *Evaluation of the Involvement and Motivation of Older Commission Staff (above 50 years)* (Évaluation de l'engagement et de la motivation du personnel de plus de 50 ans au sein de la Commission), novembre 2008, synthèse, p. vii.

<sup>36</sup> COM(2011) 890 final du 13 décembre 2011 — Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil modifiant le statut des fonctionnaires et le régime applicable aux autres agents de l'Union européenne.

FIGURE 8

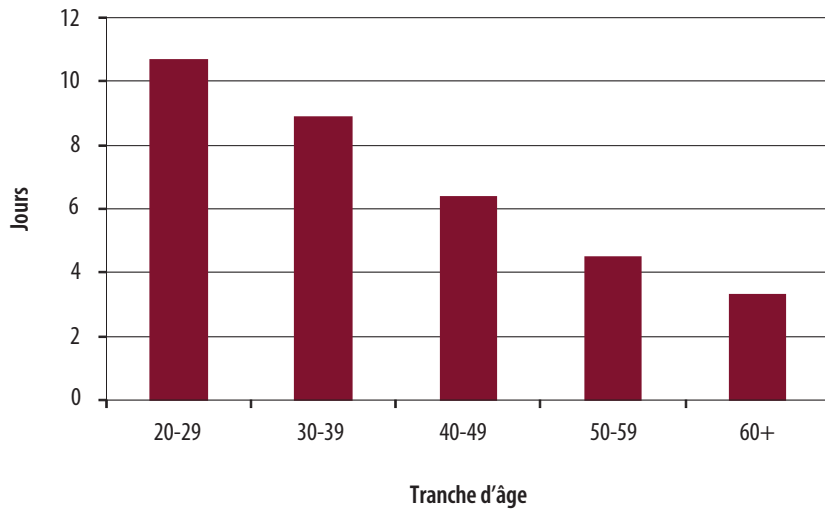
### RÉPARTITION DU NOMBRE DE JOURS CONSACRÉS À LA FORMATION EN 2010



Source: DG Ressources humaines et sécurité.

FIGURE 9

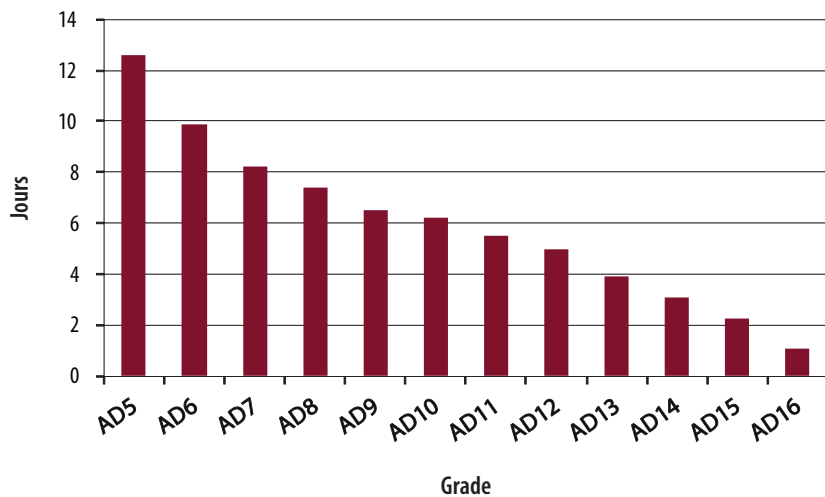
### NOMBRE DE JOURS DE FORMATION PAR TRANCHE D'ÂGE EN 2010



Source: DG Ressources humaines et sécurité.

FIGURE 10

### NOMBRE DE JOURS DE FORMATION PAR GRADE EN 2010 (LES GRADES SUPÉRIEURS CORRESPONDENT AUX NUMÉROS AD LES PLUS ÉLEVÉS)



Source: DG Ressources humaines et sécurité.

**LES SYSTÈMES DE LA COMMISSION NE FOURNISSENT PAS SUFFISAMMENT D'INFORMATIONS SUR LA PARTICIPATION DU PERSONNEL AUX ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT**

- 35.** Le système Syslog ne fournit pas d'informations sur les cours obligatoires que le personnel est censé suivre (par exemple, les cours pour les agents accédant à des fonctions d'encadrement ou pour les agents nouvellement recrutés). Sur les cinq DG ayant participé aux entretiens, seule la DG Politique régionale vérifiait si les différents agents s'étaient inscrits aux cours obligatoires qu'ils étaient censés suivre et y avaient assisté<sup>37</sup>. L'enquête d'audit a montré que tout le personnel d'encadrement de la DG Politique régionale avait suivi la formation obligatoire pour les agents accédant à des fonctions d'encadrement, alors que le taux moyen de participation à cette formation à l'échelle des cinq DG ne dépassait pas 72 %<sup>38</sup>.
- 36.** La DG Ressources humaines et sécurité suit les changements d'affectation entre DG, mais non au sein d'une même DG<sup>39</sup>. Les rapports concernant l'évolution de la mise en œuvre de la mobilité, rédigés jusqu'en 2007, fournissaient des informations sur la mobilité intra-DG. La partie du rapport annuel sur les ressources humaines consacrée à la mobilité ne tient pas compte des changements d'affectation au sein d'une même DG.

**LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ DISPENSÉS PAR LE PROPRE PERSONNEL DE LA COMMISSION SONT INSUFFISANTS**

- 37.** La participation du personnel interne d'une organisation à l'animation des formations est un bon indice de l'importance que l'organisation attache à l'apprentissage<sup>40</sup>. Elle peut également contribuer à centrer davantage la formation sur la pratique, ce qui, d'après les membres du personnel d'encadrement intermédiaire ayant répondu à l'enquête d'audit, la rend plus efficace. Un agent qui dispense une formation est obligé de se mettre à niveau, de sorte que le travail de formateur lui-même relève de l'apprentissage. Les personnes qui ont répondu à ladite enquête ont assuré, en moyenne, 0,8 jour de formation en 2010, soit au total 1 200 jours de formation à l'échelle de la Commission. Les agents de la Commission (hors encadrement) ont animé 1 800 jours de formation supplémentaires. L'ensemble du personnel de la Commission a assuré 16 % des 19 000 jours-formateurs que représente la formation générale et informatique (voir **figure 4**). La participation varie selon les DG. Par exemple, la DG Politique régionale et la DG Société de l'information et médias confient l'essentiel de leurs cours locaux à des formateurs internes. D'après l'enquête d'opinion du personnel 2010, 27 % des agents seulement estiment que leur supérieur fournit un accompagnement personnalisé régulier<sup>41</sup>.

<sup>37</sup> Le standard de contrôle interne n° 4 («Évaluation et développement du personnel») exige que «l'encadrement veille à ce que le personnel participe au moins aux actions de formation définies comme obligatoires dans les cadres stratégiques (de la Commission et de la DG)».

<sup>38</sup> Parmi les membres du personnel d'encadrement n'ayant pas assisté à toutes les formations obligatoires, 26 % étaient chefs d'unité depuis moins d'un an, ce qui explique peut-être qu'ils n'aient pas eu fini de se former; 31 % avaient plus de quatre ans d'expérience dans leur fonction et ne pouvaient donc pas être considérés comme «débutants». Les 43 % restants étaient chefs d'unité depuis un à trois ans et auraient donc dû avoir suivi toute la partie obligatoire du programme de formation à l'encadrement.

<sup>39</sup> Le standard de contrôle interne n° 3 («Affectation du personnel et mobilité») exige que la mobilité soit pilotée pour faire en sorte que la bonne personne occupe le bon poste au bon moment.

<sup>40</sup> Le livre blanc relatif à la réforme de la Commission publié en l'an 2000 recommandait d'augmenter la part des formations dispensées par le personnel interne de la Commission afin de promouvoir une culture d'apprentissage.

<sup>41</sup> «2010 Staff Opinion Survey», p. 25.

### LA COMMISSION APPORTE UN SOUTIEN LIMITÉ À L'UTILISATION DES NOUVELLES APTITUDES DANS LE TRAVAIL

- 38.** Grâce à l'évaluation annuelle, les agents et leurs supérieurs hiérarchiques bénéficient d'une occasion de parler de l'effet des formations suivies. Malheureusement, le soutien dans l'application des acquis sur le lieu de travail et les activités de suivi destinées à consolider les nouvelles connaissances sont limités à quelques programmes (voir **encadré 3**).
- 39.** Lors de l'enquête d'opinion du personnel réalisée en 2010, 45 % des agents seulement considéraient que leur supérieur hiérarchique les aidait à appliquer leurs nouveaux acquis dans leur travail (contre 61 % en 2008). Seuls 25 % du personnel estimaient bénéficier d'un soutien actif à la mise en œuvre de leurs nouvelles aptitudes au sein de leur DG<sup>42</sup>. L'enquête d'audit effectuée auprès du personnel d'encadrement intermédiaire a montré que la proportion des personnes ayant participé à des activités de suivi des formations à l'encadrement ne dépassait pas 18 %, et 53 % déclaraient avoir besoin de davantage de soutien pour appliquer plus efficacement leurs acquis dans leur travail.

<sup>42</sup> «2010 Staff Opinion Survey», p. 25.

#### ENCADRÉ 3

### EXEMPLES D'ACTIVITÉS DE SUIVI VISANT AU RENFORCEMENT DES ACQUIS ET À LEUR MISE EN ŒUVRE

Le programme extérieur de perfectionnement en matière de gestion («External Management Development Programme») fait appel aux écoles de commerce. Les participants remplissent un questionnaire avant le cours, une fiche d'évaluation à l'issue de la formation et une nouvelle fiche d'évaluation trois mois plus tard. Ils doivent y indiquer comment ils entendent mettre en œuvre ou comment ils ont mis en œuvre les acquis dans leur travail quotidien et dans quelle mesure leur performance s'en est trouvée améliorée.

Les participants au parcours d'apprentissage du négociateur font le bilan du premier séminaire de cinq jours avec le formateur lors d'une séance individuelle. Une fois qu'ils ont achevé les formations de base aux techniques de négociation, ils deviennent membres du «Negotiators' Club» et peuvent accéder aux cours de perfectionnement. Les membres du «Negotiators' Club» reçoivent des informations sur les événements liés à l'apprentissage des techniques de négociation et de la documentation sur les capacités de négociation.

La DG Développement et coopération — EuropeAid prévoit d'envoyer des messages de suivi sur une assez longue période afin de renforcer la formation et d'entretenir les acquis. Les cours sont axés sur la pratique et soulignent l'applicabilité du contenu d'apprentissage, les agents étant tenus, pour que l'organisation fonctionne de manière efficace, d'utiliser les compétences et les connaissances acquises dans le travail.

Source: Cour des comptes européenne, sur la base d'entretiens avec la DG Ressources humaines et sécurité ainsi qu'avec la DG Développement et coopération — EuropeAid.

**LA COMMISSION NE RECONNAÎT PAS SUFFISAMMENT LES MÉRITES DES AGENTS QUI ACQUIÈRENT ET UTILISENT DE NOUVELLES APTITUDES**

**40.** Les agents qui acquièrent et utilisent de nouvelles aptitudes devraient améliorer leur performance. La réforme administrative engagée en 2000 visait à donner plus de place au mérite dans les promotions<sup>43</sup>. Jusqu'en 2011, ces dernières ont toutefois continué à reposer également sur des éléments sans rapport avec la performance, car:

- a) le statut indique qu'une certaine proportion du personnel doit être promue dans un certain délai<sup>44</sup>;
- b) le système de promotion en vigueur jusqu'en 2011 reposait sur l'attribution de points en fonction du niveau de performance atteint. Les points de promotion étaient cumulés au fil du temps et la promotion était accordée à partir d'un certain nombre de points.

**41.** Par ailleurs, le personnel d'encadrement considère que les mesures prévues en cas de performance insuffisante sont inefficaces:

- a) seuls 11 % des membres du personnel d'encadrement intermédiaire ayant répondu à l'enquête d'audit estimaient que ces mesures étaient efficaces;
- b) seuls 32 % étaient certains qu'ils recevraient l'aide nécessaire pour traiter les cas de performance insuffisante;
- c) plusieurs commentaires formulés lors de l'enquête menée auprès du personnel d'encadrement intermédiaire ont mis en évidence l'inefficacité des mesures de lutte contre l'insuffisance de la performance;
- d) les agents dont la performance est insuffisante sont rarement désignés comme tels lors de l'évaluation (voir point 11);
- e) les membres du personnel d'encadrement ont fait état de cas où ils avaient réattribué le travail des personnes dont la performance était insuffisante et facilité la réaffectation de ces dernières. Si les agents à la performance insuffisante occupent un poste qui ne leur convient pas ou ont des relations non constructives avec leurs collègues, un changement d'affectation peut contribuer à résoudre le problème, encore qu'il risque simplement de le déplacer;
- f) avec le système d'évaluation et de promotion en vigueur jusqu'en 2011, les agents dont la performance était insuffisante, mais qui n'étaient pas désignés comme tels dans le système d'évaluation<sup>45</sup>, pouvaient néanmoins être promus, une fois qu'ils avaient cumulé le nombre de points nécessaire; le système risquait donc de démotiver d'autres agents<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> Réforme de la Commission — Livre blanc, partie II — Plan d'action, p. 28.

<sup>44</sup> Annexe I du règlement (CE, Euratom) n° 723/2004, annexe I, point B, et décision C(2008) 3028 de la Commission du 18 juin 2008 relative aux dispositions générales d'exécution de l'article 45 du statut, p. 8.

<sup>45</sup> Dans le système d'évaluation et de promotion en vigueur jusqu'en 2011, les membres du personnel classés au niveau de performance IV étaient considérés comme ayant une performance insuffisante.

<sup>46</sup> Le nouveau système d'évaluation mis en place en 2012 vise à garantir que les agents dont la performance est inférieure à la moyenne n'obtiendront pas de promotion. Les points de promotion ne se cumulent pas et la promotion n'est plus accordée à partir d'un certain nombre de points.



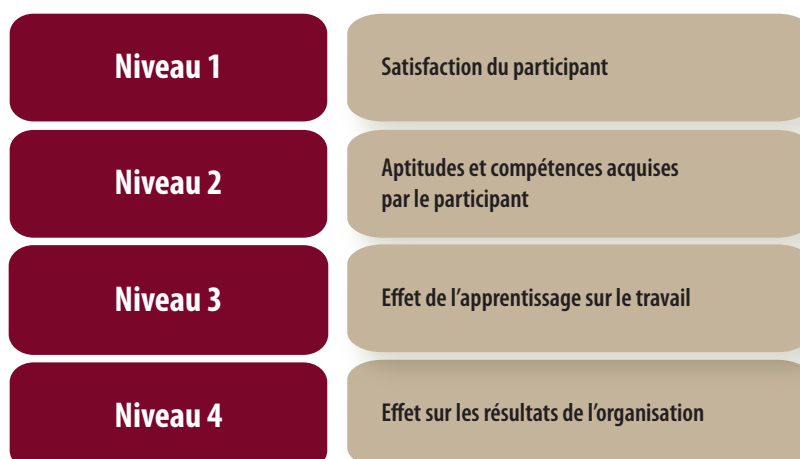
42. En brouillant la distinction entre bonne performance et performance insuffisante, l'ancien système de promotion en vigueur jusqu'en 2011 incitait moins fortement le personnel à se maintenir à niveau<sup>47</sup>. De plus, l'article du statut qui contraint à prendre la formation en considération dans le cadre de la promotion a eu peu d'effet<sup>48</sup>. En théorie, le système de promotion peut récompenser une performance exceptionnelle indépendamment du domaine, mais, en pratique, il accorde une reconnaissance insuffisante aux efforts consentis pour apprendre et se perfectionner en exploitant de nouvelles aptitudes, en animant des formations ou en changeant de poste. Seules 17 % des personnes ayant répondu à l'enquête d'audit pensaient que les notes attribuées aux agents dans les rapports d'évaluation tenaient compte de l'engagement en faveur de l'apprentissage et 6 % seulement estimaient que cet engagement influait sur la rapidité des promotions.

### LA COMMISSION ÉVALUE RAREMENT L'EFFICACITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT, MÊME SI ELLE MESURE LA SATISFACTION DU PERSONNEL À LEUR ÉGARD

43. Pour montrer la contribution des actions de développement à la réalisation des objectifs de l'organisation et étayer les décisions d'affectation des ressources d'apprentissage et de développement, des informations fiables sur l'efficacité de ces actions sont nécessaires. L'audit a donc examiné la question de savoir si la Commission évaluait l'efficacité de la formation selon les quatre niveaux établis par le modèle de Kirkpatrick<sup>49</sup> illustré à la **figure 11**.

FIGURE 11

#### LES QUATRE NIVEAUX D'ÉVALUATION DE LA FORMATION SELON KIRKPATRICK



<sup>47</sup> Le niveau d'insatisfaction du personnel à propos du système d'évaluation et de promotion se manifeste par le nombre d'appels contre le nombre de points de promotion attribué. En 2010, le nombre d'appels s'est élevé à près de 3 400 (soit 16 %) pour 21 700 rapports.

<sup>48</sup> L'article 24 bis du statut dispose ce qui suit: «Les Communautés facilitent le perfectionnement professionnel du fonctionnaire dans la mesure où celui-ci est compatible avec les exigences du bon fonctionnement des services et conforme à leurs propres intérêts. Il est tenu compte également de ce perfectionnement pour le déroulement de la carrière.» De plus, les standards communs d'évaluation exigent que la volonté d'acquérir de nouvelles aptitudes et connaissances par le biais de la formation soit prise en compte en tant qu'aspect de la conduite.

<sup>49</sup> Donald Kirkpatrick a présenté sa théorie de l'évaluation en 1959. Pour des informations plus récentes, voir Kirkpatrick, Donald, et Kirkpatrick, James, *Evaluating Training Programmes — The Four Levels* (Évaluer les programmes de formation — le modèle à quatre niveaux), Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2006. Le modèle à quatre niveaux est couramment utilisé dans le secteur de la formation. La Cour a choisi le modèle de Kirkpatrick pour structurer son analyse.

## LES ÉVALUATIONS MESURENT LA SATISFACTION DU PERSONNEL QUANT AUX ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT

- 44.** La Commission envoie des formulaires d'évaluation aux participants immédiatement après la fin d'une formation. Le taux de réponse est de l'ordre de 80 %. En 2010, les réponses reçues reflétaient des taux de satisfaction s'élevant à 78 % pour la formation générale, à 76 % pour la formation informatique et à 85 % pour la formation linguistique<sup>50</sup>. Les organisateurs de sessions de formation et les contractants externes reçoivent un résumé des réponses au moyen de Syslog. Ils sont également susceptibles de recevoir directement les commentaires des participants ou des formateurs. Les organisateurs des sessions de formation peuvent alors réagir aux critiques, par exemple en modifiant le contenu de la formation ou en remplaçant le formateur. Les cours de langues sont soumis à une procédure de traitement des plaintes spécifique, convenue entre la Commission et le sous-traitant.
- 45.** La Commission évalue la satisfaction des agents quant aux changements d'affectation dans le cadre de l'enquête d'opinion du personnel réalisée tous les deux ans. L'enquête de 2010 a montré que seuls 34 % du personnel étaient satisfaits des possibilités offertes en matière de mobilité<sup>51</sup>. L'évaluation de l'engagement et de la motivation du personnel de plus de 50 ans au sein de la Commission a fait ressortir les difficultés éprouvées par certains agents plus âgés à la recherche d'un autre poste<sup>52</sup>.
- 46.** En outre, il existe des indicateurs plus généraux de la satisfaction globale du personnel qui se fondent en partie sur la formation et les changements d'affectation: par exemple, les réponses aux enquêtes de satisfaction du personnel, le taux de rotation du personnel et le nombre de jours d'absence pour maladie. Cependant, ces indicateurs dépendent d'un grand nombre de facteurs (dont le poste, les conditions de travail, le style d'encadrement et la rémunération), et il est impossible d'isoler la part prise par les mesures de développement du personnel dans ces résultats.

### LA COMMISSION N'ANALYSE PAS EN DÉTAIL LES RAISONS POUR LESQUELLES LE PERSONNEL N'A PAS SUIVI LES FORMATIONS PRÉVUES ET (HORMIS POUR LES COURS DE LANGUES ET LA FORMATION PRÉPARATOIRE À LA CERTIFICATION) NE CONTRÔLE GÉNÉRALEMENT PAS L'ACQUISITION DE NOUVELLES APTITUDES

- 47.** Les cartes de formation des agents montraient dans quelle mesure la formation était censée contribuer à pourvoir la Commission des compétences nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Pour savoir si les besoins d'apprentissage ont été satisfaits, la Commission a besoin de la réponse aux questions ci-après:
- a) Le personnel a-t-il assisté aux cours prévus dans les cartes de formation?
  - b) Les agents qui ont participé à des formations ont-ils acquis de nouvelles aptitudes?

<sup>50</sup> L'enquête d'opinion du personnel mesure également la satisfaction du personnel à propos de la formation; elle a montré que 74 % des agents sont satisfaits des formations centrales et 71 %, des formations locales («2010 Staff Opinion Survey», p. 34).

<sup>51</sup> «2010 Staff Opinion Survey», p. 45.

<sup>52</sup> *Evaluation of the Involvement and Motivation of Older Commission Staff (above 50 years)*, novembre 2008, synthèse, p. vii.

**48.** En 2010, 65 % des cours prévus dans les cartes de formation n'ont pas été suivis. Le niveau réel de non-satisfaction des besoins de formation mis au jour dans les cartes de formation est cependant inférieur à ce chiffre (voir point 30). La Commission n'a pas effectué d'analyse approfondie des motifs de non-respect du programme afin de déterminer dans quelle mesure les besoins reconnus par les cartes de formation étaient vraiment restés insatisfaits.

**49.** Les tests visant à mesurer l'acquisition de nouvelles connaissances et aptitudes sont essentiellement limités aux cours de langues et à l'exercice de certification (qui permet à des fonctionnaires du groupe de fonctions des assistants d'entrer dans le groupe de fonctions des administrateurs). En 2010, les taux de réussite se sont élevés à 94 % pour les cours de langues et à 65 % pour la certification. Cependant, 23 % des participants ont abandonné leurs cours de langues. Par conséquent, seuls 72 % des inscrits ont réellement acquis les connaissances voulues (voir **figure 7**). S'agissant des autres formations, l'acquisition de nouvelles connaissances et aptitudes n'est généralement pas contrôlée, quoique la mise en place de tests supplémentaires pour évaluer les connaissances acquises lors de la formation générale et informatique ait été envisagée lors de discussions interinstitutionnelles sur l'évaluation. En outre, la DG Développement et coopération — EuropeAid a expérimenté l'intégration de tests préliminaires et finals à certains cours en ligne<sup>53</sup>.

#### **LES TENTATIVES D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT POUR LE TRAVAIL SONT LIMITÉES**

**50.** Quant à l'incidence de la formation sur le travail, les points de vue diffèrent. À en croire les DG, les formations organisées à l'échelon local sont plus axées sur le renforcement de l'efficacité et de l'efficacé sur le lieu de travail que les formations centrales, qui se concentrent davantage sur le développement personnel et influent moins sur le travail. Inversement, la DG Ressources humaines et sécurité affirme que certaines formations locales, comme les activités d'apprentissage en groupe, ont un effet limité sur le travail.

**51.** Les formulaires d'évaluation envoyés aussitôt après les cours comprennent un certain nombre de questions visant à déterminer si les participants pourront utiliser leurs nouveaux acquis sur leur lieu de travail<sup>54</sup>. De plus, des tentatives pour déterminer si l'agent a réellement pu exploiter ses nouvelles aptitudes ont été relevées. Par exemple:

- a) l'enquête d'opinion 2010 invitait les agents à indiquer s'ils pouvaient utiliser les connaissances acquises lors des formations dans leur travail quotidien; 70 % des réponses étaient positives<sup>55</sup>;

<sup>53</sup> L'application de formation en ligne Blackboard comporte une option permettant de bloquer l'accès à l'élément suivant du module de formation tant que le participant n'a pas réussi un test.

<sup>54</sup> La première affirmation sur laquelle les participants sont appelés à se prononcer est «Ce cours était pertinent pour mon travail»; vient ensuite la question suivante (texte libre): «De quoi auriez-vous besoin pour mettre en œuvre votre apprentissage sur votre lieu de travail?». Enfin, la question «À quel point avez-vous pu atteindre vos objectifs d'apprentissage?» peut, elle aussi, donner une idée de l'utilité du cours sur le lieu de travail.

<sup>55</sup> L'enquête d'opinion 2008 demandait aux agents s'ils avaient pu utiliser les acquis tirés de différents types de formation sur leur lieu de travail. Les réponses étaient positives à 73 % pour la formation générale, à 78 % pour la formation informatique et à 76 % pour la formation linguistique.

- b) outre l'évaluation effectuée juste après le cours, la formation «External Management Development Programme» est assortie d'une deuxième évaluation, réalisée trois mois plus tard et invitant les participants à préciser si, et comment, ils ont appliqué leurs nouveaux acquis dans leur travail;
- c) les agents qui participent à la formation pour les agents nouvellement recrutés dans les deux jours suivant leur entrée en service ne reçoivent pas le formulaire général d'évaluation Syslog. Quelques mois après la formation, ils reçoivent en revanche un questionnaire comprenant des questions sur l'utilité des différentes présentations ou des différents thèmes abordés lors de la formation;
- d) le projet d'amélioration des formulaires d'évaluation propose une série de questions visant à mesurer l'incidence de la formation, trois à six mois après les cours;
- e) pour les cours locaux, la DG Environnement recentre les évaluations sur les enseignements tirés et la manière dont ils seront utilisés (voir **encadré 4**);
- f) pour la formation préalable à la certification, l'École européenne d'administration laisse passer six à neuf mois après la nomination des agents certifiés à un poste du groupe de fonctions AD avant d'envoyer des questionnaires leur demandant à quelle fréquence ils utilisent les aptitudes acquises lors de la formation. 67 % d'entre eux déclarent s'en servir fréquemment et 74 % affirment que la formation les a aidés à passer du groupe de fonctions AST au groupe de fonctions AD<sup>56</sup>.

<sup>56</sup> *Annual Activity Report of the European Administrative School 2011* (Rapport annuel d'activité de l'École européenne d'administration publié en 2011).

**52.** Les tentatives de mesure de l'utilité de la formation pour le travail reposent essentiellement sur l'opinion des participants. Si le personnel d'encadrement a un rôle important à jouer dans la mise en adéquation de la formation avec les besoins organisationnels (voir point 17), ses membres sont rarement appelés à faire connaître leur point de vue sur l'utilité des formations entreprises par leurs subordonnés. Seulement 13 % des personnes ayant répondu à l'enquête d'audit s'étaient vu demander leur avis sur l'efficacité des cours suivis par leurs subordonnés et 10 % seulement pensaient que leur point de vue était pris en considération.

## ENCADRÉ 4

**INITIATIVES PRISES PAR LA DG ENVIRONNEMENT POUR RÉFLÉCHIR AUX CONNAISSANCES ACQUISES ET À LA MANIÈRE DONT ELLES SERONT UTILISÉES**

La DG Environnement a mis au point ses propres formulaires d'évaluation, qui sont ciblés sur les enseignements tirés et sur la manière dont ceux-ci seront utilisés, plutôt que sur la satisfaction des participants.

Les participants à la formation sur les capacités de persuasion sont tenus de s'entretenir préalablement avec leur chef d'unité à ce sujet.

À la fin de la formation sur l'encadrement stratégique de la DG Environnement, les participants sont tenus de faire une présentation sur un ou plusieurs aspects du cours et de développer les idées ainsi que la manière dont ils envisagent de les mettre en pratique. Cela encourage les participants à réfléchir à la manière de mettre en pratique leurs acquis.

De même, l'initiative de la DG Environnement visant à aider les formateurs internes à prendre de l'assurance et à acquérir des compétences pour animer et enseigner en interne se termine par des présentations individuelles des participants et par un bilan personnalisé du formateur.

Afin de garantir que les participants sont conscients du fait qu'il s'agit d'acquérir des aptitudes et de les mettre en pratique, tous les cours doivent comprendre les éléments suivants:

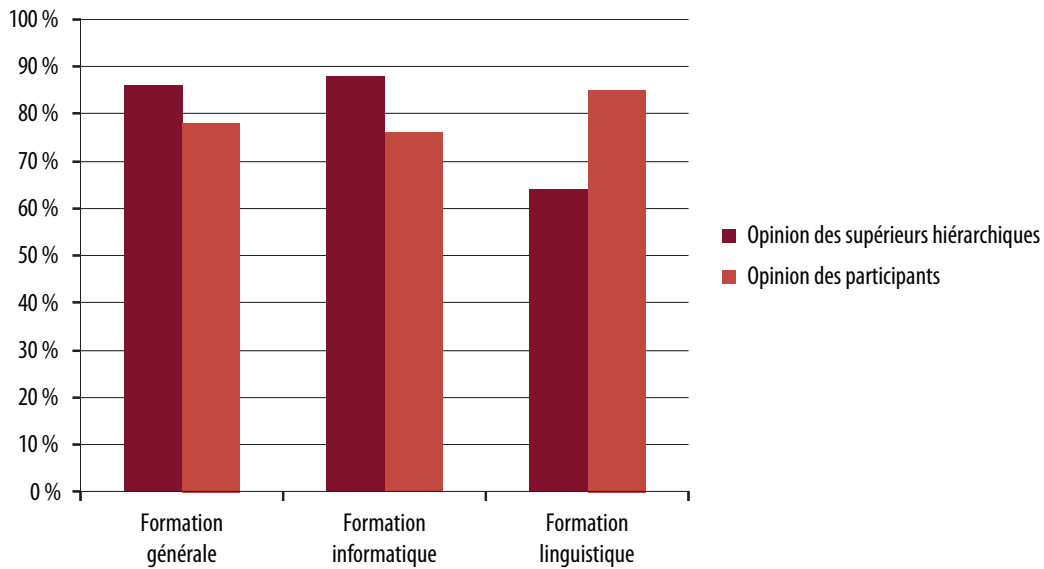
- a) une discussion entre les participants et leur chef d'unité sur les objectifs du cours;
- b) une séance, durant le cours, sur la manière de mettre les acquis en pratique;
- c) un suivi, qui peut prendre différentes formes: une discussion de suivi avec le chef d'unité; un plan d'action; un cours de perfectionnement; une présentation, comme pour la formation sur l'encadrement stratégique.

*Source:* Cour des comptes européenne, sur la base d'entretiens avec la DG Environnement.

- 53.** Toutefois, l'avis des participants sur l'intérêt de la formation ne peut pas remplacer l'opinion de l'encadrement quant à son utilité pour le travail. Par exemple, comme le montre la **figure 12**, alors que 85 % des participants estimaient que la formation linguistique correspondait à leurs objectifs en 2010, 64 % seulement des membres du personnel d'encadrement ayant répondu à l'enquête d'audit pensaient que cette formation aidait leurs subordonnés à mieux faire leur travail.
- 54.** Par ailleurs, les évaluations de l'efficacité des actions d'apprentissage s'appuient rarement sur des indicateurs objectifs. L'une des exceptions réside dans la formation préalable à la certification, pour laquelle la Commission enregistre le nombre de candidats qui réussissent les examens, puis sont nommés à des postes d'administrateurs. Ces statistiques sont un indice de l'utilité de la formation pour le travail (voir **figure 13**).
- 55.** Il serait possible d'utiliser d'autres indicateurs afin de mesurer la place donnée par la Commission aux actions de suivi visant à aider le personnel à exploiter ses acquis. Parmi ces actions, pourraient figurer des entretiens post-formation entre l'agent et son supérieur hiérarchique, des évaluations par les participants six mois après le cours, ainsi que le recours aux communautés de pratique, à l'accompagnement personnalisé et au mentorat.
- 56.** En outre, la Commission possède peu d'informations concernant l'incidence des changements d'affectation sur le travail, qu'elles proviennent de l'analyse d'indicateurs objectifs, de l'opinion du personnel d'encadrement ou de celle des autres agents. À la DG Communication, les responsables d'orientation professionnelle évaluent l'efficacité des changements d'affectation en interrogeant les intéressés sur leur motivation et leur intégration juste après la rotation, puis de nouveau neuf mois plus tard (voir **encadré 1**).
- 57.** Les autres DG ne disposaient pas d'assez de ressources pour mener des entretiens de suivi afin d'évaluer l'efficacité des changements d'affectation. La mobilité vise à permettre au personnel de développer des compétences qui contribueront à la réalisation des objectifs organisationnels. Elle risque toutefois de priver un service d'agents expérimentés qui ne seront peut-être pas remplacés d'une manière qui aide l'organisation à atteindre ses buts. Seuls 33 % des membres du personnel d'encadrement intermédiaire ayant répondu à l'enquête d'audit considéraient les mesures de remplacement de personnel comme efficaces.

FIGURE 12

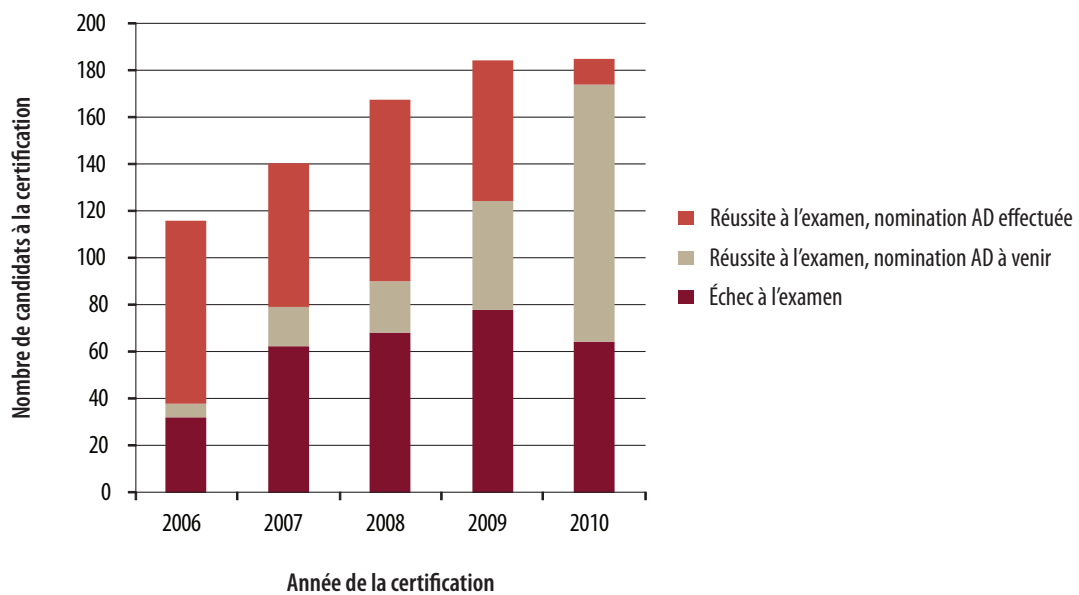
## EFFICACITÉ PERÇUE PAR LES PARTICIPANTS ET PAR LEURS SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES



Source: DG Ressources humaines et sécurité (opinion des participants) et enquête menée dans le cadre de l'audit (opinion des supérieurs hiérarchiques).

FIGURE 13

## TAUX DE RÉUSSITE DES CANDIDATS À LA CERTIFICATION



Source: DG Ressources humaines et sécurité.

**LA COMMISSION N'ÉVALUE PAS L'INCIDENCE DES ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT SUR LES RÉSULTATS ORGANISATIONNELS**

- 58.** La Commission n'évalue pas la contribution de la formation et de la mobilité à la réalisation des objectifs organisationnels. Elle est ainsi privée des informations nécessaires pour reconnaître et examiner les cas où l'investissement dans la formation ne s'est traduit ni par une amélioration de la performance ni par la réalisation des objectifs, et pour revoir sa stratégie d'apprentissage et de développement en conséquence. La Commission pourrait définir des indicateurs permettant de mesurer l'incidence de diverses actions de formation, par exemple:
- a) le nombre d'opérations réalisées sans erreur ou le nombre d'appels au Helpdesk, pour évaluer l'apport des formations aux procédures informatiques ou financières;
  - b) les résultats obtenus par une entité, ainsi que la motivation de son personnel, pour apprécier l'effet de la formation à l'encadrement;
  - c) les variations de la qualité des documents, pour mesurer l'utilité des cours de rédaction administrative;
  - d) le volume et la qualité du travail des agents après les changements d'affectation, pour mesurer la contribution de la mobilité.



## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### **LA COMMISSION DEVRAIT METTRE LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL EN ÉTROITE ADÉQUATION AVEC LES BESOINS ORGANISATIONNELS**

- 59.** La Commission ne possède pas suffisamment d'informations consolidées concernant les compétences de ses agents pour pouvoir adapter les plans de développement de son personnel aux besoins de l'organisation. L'évaluation annuelle en vigueur jusqu'en 2011 ne donnait pas un aperçu fiable des compétences existantes et ne permettait pas de détecter à coup sûr les cas de performance insuffisante. Quoique l'e-CV fasse partie intégrante du système d'information de gestion des ressources humaines de la Commission depuis 2007, son utilité reste marginale, parce qu'il n'est assorti d'aucun outil de recherche efficace et que le personnel d'encadrement de la Commission a accès à l'e-CV de 5 % des agents seulement. Les systèmes de détermination des ressources nécessaires pour relever les défis à venir sont plus centrés sur les effectifs que sur les compétences requises. Le nouveau système d'évaluation du personnel lancé en 2012 et la poursuite du développement de l'e-CV visent à améliorer les informations disponibles concernant les compétences disponibles en interne (voir points 8 à 13).
- 60.** La stratégie de formation, de type descendant (*top-down*), ne montre pas de manière convaincante en quoi la formation contribuera à la réalisation des objectifs politiques de la Commission. Il n'y a pas de stratégie visant à contribuer au développement du personnel au moyen des changements d'affectation, malgré quelques initiatives pour mieux adapter la mobilité aux objectifs organisationnels (voir points 14 à 16).
- 61.** Au niveau opérationnel, les solutions d'apprentissage de chaque agent étaient documentées dans les cartes de formation résultant de l'entretien annuel entre les chefs d'unité et leurs subordonnés. En règle générale, chaque agent planifie lui-même ses changements d'affectation dans le contexte d'un «marché du travail» interne qui ne fournit pas suffisamment d'informations sur les compétences du personnel ni sur les postes vacants. Certaines actions de développement, notamment certains cours de langues et certains changements d'affectation, sont inappropriées eu égard aux besoins organisationnels (voir points 17 à 21).

### RECOMMANDATION 1

Pour mieux adapter les actions de développement aux objectifs de l'organisation, la Commission devrait:

- a) recenser les compétences de base les plus utiles pour l'organisation et s'en servir comme critères d'évaluation des agents, tant lors de leur recrutement qu'à intervalles réguliers tout au long de leur carrière;
- b) déterminer les compétences nécessaires pour relever les défis à venir, en partant de la vision qu'elle a de l'organisation à moyen terme;
- c) élaborer une stratégie pluriannuelle en matière de développement du personnel qui montre de manière convaincante comment la formation et la mobilité contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels en comblant l'écart existant entre les compétences disponibles et celles indispensables pour surmonter les obstacles actuels et à venir.

### RECOMMANDATION 2

Pour favoriser ce processus, la Commission devrait:

- a) s'assurer que tous ses agents renseignent leur e-CV;
- b) intégrer la mise à jour de l'e-CV à l'entretien annuel sur les besoins d'apprentissage et de développement entre les agents et leur supérieur hiérarchique;
- c) prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que le personnel d'encadrement a un accès approprié aux e-CV;
- d) mettre au point un outil de recherche efficace pour le système d'e-CV;
- e) exploiter pleinement l'e-CV, associé à la publication d'avis de vacance, afin de faciliter l'identification de candidats adéquats;
- f) aider les agents à déterminer leurs besoins de formation avant de proposer les cours appropriés;
- g) approuver les formations (y compris linguistiques) lorsqu'elles sont conformes aux intérêts du service;
- h) aider le personnel à concevoir des plans de carrière à moyen-long terme, en tenant compte de l'intérêt plus général de la DG concernée, de la Commission et des institutions de l'UE;
- i) accompagner les changements d'affectation par le truchement d'une fonction d'orientation de carrière plus visible, qui donne des conseils aux agents quant aux possibilités de développement et à la meilleure façon d'utiliser leurs compétences.

## LA COMMISSION OFFRE UNE VASTE PALETTE DE POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT À SON PERSONNEL

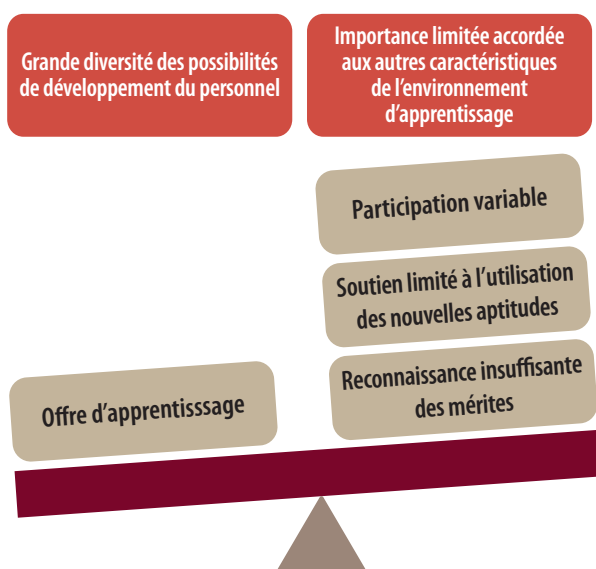
62. La Commission ménage des possibilités de développement très diverses à son personnel, avec un apprentissage formel et informel ainsi que des changements d'affectation. En 2010, le personnel a suivi, en moyenne, 6,9 jours de formation formelle. L'apprentissage informel n'est pas enregistré, mais le personnel d'encadrement qui a répondu à l'enquête d'audit en estimait la durée moyenne à 4 jours par personne. Le taux de mobilité inter-DG s'élève à 6 % par an, et les possibilités de changement d'affectation au sein d'une même DG sont nombreuses (voir points 22 à 28).

## LA COMMISSION DEVRAIT RENFORCER SON ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE AFIN DE TIRER TOUS LES AVANTAGES POSSIBLES DE L'OFFRE D'APPRENTISSAGE

63. La Commission n'a pas mis en place d'environnement d'apprentissage assez performant pour lui permettre de tirer tous les avantages possibles de son abondante offre d'apprentissage. La **figure 14** montre comment la variabilité des niveaux de participation, le manque de soutien dans l'utilisation des nouvelles aptitudes sur le lieu de travail et l'insuffisance de la reconnaissance des mérites du personnel qui acquiert de nouvelles compétences neutralisent les effets de la diversité des possibilités de développement offertes.

FIGURE 14

## LA COMMISSION N'A PAS MIS EN PLACE D'ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE ASSEZ PERFORMANT POUR PERMETTRE DE TIRER TOUS LES AVANTAGES POSSIBLES DE L'OFFRE D'APPRENTISSAGE



- 64.** En 2010, le personnel n'a suivi que 35 % des cours figurant dans les cartes de formation. Si le personnel de la Commission dans son ensemble a consacré en moyenne 6,9 jours à la formation en 2010, 30 % des agents ont suivi moins de 2 jours de formation. Les agents plus âgés et des grades supérieurs participent moins aux formations que les jeunes agents des grades inférieurs. De plus, les taux d'absence et d'abandon des cours de langues sont élevés. La participation du personnel aux formations prévues n'est pas soumise à une surveillance étroite et la Commission ne mesure plus la mobilité intra-DG. Le personnel d'encadrement et les autres agents de la Commission dispensent eux-mêmes une partie des formations, mais en proportion insuffisante pour attester que l'organisation attache suffisamment d'importance au développement du personnel (voir points 29 à 37).
- 65.** En règle générale, la Commission n'apporte qu'un soutien limité à l'utilisation des nouvelles aptitudes dans le travail (voir points 38 et 39).
- 66.** Le système de promotion en vigueur jusqu'en 2011 n'établissait pas une distinction assez nette entre les agents dont la performance est bonne et qui développent leurs aptitudes et ceux dont la performance est insuffisante et qui ne le font pas. Cette insuffisance de la reconnaissance des mérites aggrave le risque de démotivation du personnel quant à l'exploitation des diverses possibilités de développement offertes. Le nouveau système mis en place en 2012 vise à distinguer plus clairement les «bons élèves» des «mauvais» et à empêcher la promotion des agents dont la performance est inférieure à la moyenne (voir points 40 à 42).

### RECOMMANDATION 3

La Commission devrait développer ses systèmes afin de mieux déterminer:

- a) si le personnel assiste aux cours obligatoires qu'il est censé suivre;
- b) combien d'agents changent de poste au sein de la même DG.

**RECOMMANDATION 4**

La Commission devrait inciter tout son personnel à profiter des diverses possibilités de développement offertes:

- a) en prenant davantage en considération les efforts des agents pour développer leurs aptitudes et celles d'autrui (par l'animation de formations, par exemple) dans le système d'évaluation et de promotion;
- b) en luttant contre la performance insuffisante et notamment en apportant, le plus tôt possible, tout le soutien central utile aux membres du personnel d'encadrement qui tentent de trouver des solutions pour combler les lacunes de subordonnés dont la performance est insuffisante;
- c) en faisant de l'entretien annuel sur les besoins de formation une occasion d'inciter le personnel plus âgé et des grades supérieurs à se maintenir à niveau et à partager ses connaissances ainsi que son expérience avec autrui.

**RECOMMANDATION 5**

La Commission devrait contrôler et certifier l'acquisition de nouvelles aptitudes dans toute la mesure du possible; elle devrait également apporter un soutien à leur mise en pratique dans le travail en organisant des activités de suivi.

## LA COMMISSION DEVRAIT MIEUX ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT

- 67.** La Commission mesure la satisfaction du personnel quant aux actions de développement, notamment au moyen de formulaires d'évaluation envoyés aux participants après les formations. En complément, l'enquête de satisfaction du personnel réalisée tous les deux ans lui procure des indications plus générales sur la satisfaction du personnel quant à la formation et aux changements d'affectation.
- 68.** Cependant, la Commission n'analyse pas les raisons pour lesquelles le personnel ne suit pas les cours figurant dans les cartes de formation et n'évalue pas la réelle ampleur des besoins insatisfaits. Elle ne détermine pas non plus si les participants ont acquis de nouvelles aptitudes (les cours de langue constituant la principale exception à cette règle). Les tentatives visant à déterminer si les nouvelles compétences sont utilisées dans le travail reposent essentiellement sur l'opinion des participants. Il est rare que les membres du personnel d'encadrement soient appelés à donner leur opinion sur l'efficacité des cours suivis par leurs subordonnés ou sur l'effet des changements d'affectation sur le travail. La Commission utilise peu d'indicateurs objectifs pour montrer l'utilité des actions de développement et leur contribution aux résultats organisationnels. Par conséquent, elle ne dispose pas des informations nécessaires afin d'étayer les décisions d'affectation des ressources de formation et de développement (voir points 43 à 58).

### RECOMMANDATION 6

La Commission devrait mieux évaluer l'efficacité des actions de développement, avec notamment:

- a) des indicateurs objectifs de progression vers la réalisation des objectifs organisationnels à la suite des actions de développement;
- b) une analyse de l'ampleur des besoins de formation insatisfaits;
- c) le contrôle de l'acquisition de nouvelles aptitudes;
- d) des indicateurs permettant de mesurer le recours aux actions de suivi pour aider les agents à utiliser leurs nouvelles aptitudes sur le lieu de travail;
- e) l'appréciation de l'efficacité des actions de développement par les supérieurs hiérarchiques;
- f) le point de vue des agents concernant l'utilité des actions de développement pour le travail.

Le présent rapport a été adopté par la chambre IV, présidée par M. Louis GALEA, membre de la Cour des comptes, à Luxembourg en sa réunion du 22 mai 2012.

*Par la Cour des comptes*



Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA  
*Président*

# RÉPONSES DE LA COMMISSION

## SYNTHÈSE

### I.

La Commission est consciente de l'importance cruciale de son personnel, qui lui permet de remplir son rôle efficacement, et reconnaît qu'il est important de permettre aux agents d'améliorer leurs compétences tout au long de leur carrière. La Commission a pris ces dernières années plusieurs initiatives pour améliorer sa gestion du capital humain. Depuis la réforme administrative amorcée en 2000, une gestion des ressources humaines en partie décentralisée a vu le jour et certaines responsabilités — notamment dans le domaine du développement du personnel et des carrières — ont été déléguées aux directions générales (DG). La Commission élabore actuellement un nouveau système d'information sur les postes et s'attelle à l'inventaire des compétences au travers d'une révision du curriculum vitæ électronique (e-CV). De plus, les systèmes d'évaluation et de promotion ont été revus et sont entrés en vigueur en 2012. Les réseaux formés des unités de gestion des ressources humaines, des coordinateurs de formation et des responsables d'orientation professionnelle doivent veiller à préserver une approche cohérente au sein de la Commission et à encourager l'échange de bonnes pratiques en matière de ressources humaines.

### III.

La Commission travaille actuellement à l'élaboration de systèmes d'information sur les compétences de son personnel et ses besoins de développement. Grâce à la prochaine version du curriculum vitæ électronique (e-CV), tout le personnel d'encadrement aura accès aux informations sur les compétences du personnel. Au niveau central, la Commission concentre son action sur le renforcement des connaissances et des compétences utiles à son personnel, toutes DG confondues. Au niveau des DG, le budget spécifique de la formation sert à répondre aux besoins de développement dans des domaines politiques précis.

Une stratégie pluriannuelle d'apprentissage et de développement et une nouvelle politique de mobilité sont en cours de préparation.

Les actions de développement, comme les cours de langues, sont des investissements à long terme en faveur de l'efficacité du personnel de la Commission. Les bénéfices ne sont pas toujours perceptibles immédiatement pour la fonction occupée.



## RÉPONSES DE LA COMMISSION

### V.

Les supérieurs hiérarchiques aident leurs subordonnés à identifier les besoins de formation de chacun et à utiliser leurs nouvelles aptitudes dans le travail. Les agents qui font leurs preuves obtiennent reconnaissance et promotion.

#### V. a)

La Commission a décidé d'abandonner les cartes de formation dès 2012 car elles sont devenues davantage une formalité bureaucratique qu'une véritable analyse des besoins. Elle a complété les informations sur les cours actuellement demandés et suivis. Les supérieurs hiérarchiques décident en dernier ressort quels cours doivent être suivis et quand, dans l'intérêt du service.

#### V. b)

Le nombre moyen de jours de formation associé au nombre moyen de jours d'apprentissage informel répond à l'objectif fixé par la Commission en 2002, à savoir 10 jours par personne (contre 2,5 jours précédemment). Il est évident qu'il y a un effet de cycle de vie dans la mesure où les agents moins expérimentés demandent plus de formation que les agents plus expérimentés.

#### V. c)

S'agissant des cours de langues bihebdomadaires qui ont lieu pendant quatre mois, il y a inévitablement des absences dues aux missions, aux priorités professionnelles urgentes, aux raisons de santé et, parfois, aux congés annuels. Malgré ces absences, trois quarts des participants réussissent l'examen final.

#### V. d)

La Commission estime que le recours à des formateurs internes n'indique en rien l'importance qu'une organisation attache à l'apprentissage.

#### V. e)

Les supérieurs hiérarchiques doivent veiller à ce que les nouvelles aptitudes soient utilisées dans le travail. La majorité de ces activités de suivi sont informelles et, partant, difficiles à quantifier.

#### V. f)

La Commission confirme que le nouveau système vise à distinguer plus clairement les agents qui développent leurs aptitudes et ceux qui ne le font pas et à empêcher la promotion des agents dont la performance est insuffisante.

### VI.

Il peut être rentable et intéressant, en certaines occasions, d'évaluer les aptitudes acquises et d'interroger les membres du personnel d'encadrement et leurs subordonnés sur l'utilité des formations. Il est toutefois rarement possible d'établir un lien direct de causalité entre une action de développement donnée (une formation, par exemple) et un objectif organisationnel (réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, par exemple).

### VII.

La Commission accepte les recommandations de la Cour.

# RÉPONSES DE LA COMMISSION

## OBSERVATIONS

### 10.

L'ancien système de concours permettait de tester les connaissances et les différentes aptitudes des candidats. Après le recrutement, ces connaissances et ces aptitudes se retrouvaient dans le système d'information sur les postes (description des postes), dans les dialogues d'évaluation, les cartes de formation et dans la structure entière d'apprentissage et de développement. Très récemment, le système de concours de l'Office européen de sélection du personnel (EPSO) a évolué vers une évaluation des candidats davantage fondée sur les compétences et, dans cet ordre d'idée, pour assurer la cohérence des outils de gestion des ressources humaines, la Commission a récemment introduit un nouveau projet d'alignement des processus de ressources humaines au sein d'un cadre unique en huit compétences clés (utilisé dans les concours EPSO).

Outre ce projet, l'e-CV et l'outil de recherche en cours de développement donneront à la Commission un meilleur aperçu des compétences réelles de son personnel.

### 11. a)

L'influence potentiellement nuisible de la promotion sur l'évaluation est une des raisons qui ont poussé la Commission à abandonner un système unique totalement coordonné d'évaluation et de promotion pour adopter deux systèmes distincts permettant de procéder à l'évaluation et à la promotion de manière clairement séparée.

### 11. b)

Le cadre pour dépister les performances insuffisantes est en place. Les observations de la Cour indiquent qu'il est rarement utilisé dans la pratique.

### 12.

L'e-CV et son outil de recherche font l'objet d'un développement et d'une amélioration en profondeur. Les nouveaux outils seront disponibles pour le personnel d'encadrement et les agents courant 2012. Une fois que les outils seront disponibles, il sera demandé à tous les agents de remplir leur e-CV.

### 13.

Pour réussir à produire des données globales sur les aptitudes présentes au sein de la Commission et de ses DG et les aptitudes nécessaires à chaque poste, la Commission procède actuellement à l'amélioration du système d'information sur les postes et des modules e-CV.

Le personnel d'encadrement sera encouragé à publier des avis de vacance et, comme deuxième option supplémentaire, à scruter le marché du travail interne de la Commission pour identifier les éventuels candidats idéaux à l'aide de l'outil de recherche de l'e-CV, qui sera mis à disposition en 2012.

Les travailleurs seront invités à remplir et à mettre à jour leurs e-CV pour augmenter leurs chances éventuelles d'être repérés par le personnel d'encadrement sur le marché du travail interne de la Commission.

De plus, la Commission a récemment lancé un exercice de réaménagement des processus d'activité pour favoriser la coordination des systèmes d'information de gestion des ressources humaines et, en particulier, le rapprochement entre les données sur les aptitudes et les compétences du personnel recruté et le système d'information sur les postes/l'e-CV.

### 14.

Il convient d'insister sur les différents rôles de la formation centralisée et décentralisée. La moitié du budget de la formation est décentralisée vers les DG qui peuvent se concentrer sur les objectifs propres à chaque DG. L'autre moitié dépend de la gestion centrale et est consacrée au renforcement des connaissances et des compétences nécessaires à l'efficacité du personnel au sein des DG. La formation centralisée est ainsi plus générale et moins spécifique que la formation décentralisée. La formation centralisée n'a pas pour objectif d'être associée étroitement aux objectifs opérationnels spécifiques.

Les objectifs de la formation linguistique sont, d'une part, faciliter la communication interne du personnel de la Commission et, d'autre part, faciliter la communication entre le personnel de la Commission et les parties prenantes externes, parmi lesquelles les États membres et leurs citoyens.

## RÉPONSES DE LA COMMISSION

### 15. et 16. Réponse commune

La Commission a lancé une réflexion interne sur les pistes possibles/recommandées pour améliorer la mobilité interne. Cette proposition suggère, entre autres, de prêter une attention majeure à l'intérêt de la Commission et à ses avantages dans la gestion de la carrière du personnel. L'utilisation de l'e-CV pour repérer les candidats potentiels devrait permettre d'améliorer l'efficacité du processus de mobilité en plaçant la personne idéale à chaque poste.

### 18.

D'autres questions de l'enquête d'audit ont entraîné des réponses plus positives de la part du personnel d'encadrement. L'enquête indique, par exemple, que 81 % des personnes interrogées jugent que la formation à l'évaluation du personnel prépare aux dialogues d'évaluation et 73 % des personnes interrogées jugent que la formation à l'évaluation du personnel les a aidées à passer les dialogues d'évaluation.

### 19. a)

Les cours de langue ne doivent pas tous avoir une utilité directe pour le poste occupé par un agent. Conformément à la disposition statutaire de l'article 45, paragraphe 2, du statut des fonctionnaires, la Commission doit s'assurer que chaque agent qui n'a pas encore démontré une connaissance suffisante d'une troisième langue puisse suivre des cours de langue afin d'atteindre le niveau requis. Cette disposition vise à rendre les agents plus polyvalents et plus souples dans leur carrière.

### 19. c)

Les cours sont validés par les supérieurs hiérarchiques pour satisfaire les besoins du service.

### 20.

Voir la réponse au paragraphe 15.

### 21.

Chaque agent reste le premier responsable de la gestion de sa carrière. Néanmoins, dans l'intérêt de l'organisation, la Commission fournit des orientations pour s'assurer que la carrière de chaque agent réponde aux besoins de l'organisation. Les supérieurs hiérarchiques sont en première ligne pour donner des conseils. Le service central d'orientation professionnelle et les services locaux prodiguent également leurs conseils. Ces fonctions sont visibles et les informations facilement accessibles.

La Commission envisage une intervention plus proactive du service central d'orientation professionnelle et des services locaux ainsi que de la fonction de ressources humaines locale pour aider les agents à gérer leurs carrières et guider leur mobilité.

### Encadré 1

L'approche de la DG Communication est également largement répandue dans d'autres DG, agences et institutions de l'Union européenne.

### 28.

Le bon moment pour changer de poste dépend de plusieurs facteurs. Un premier élément concerne la contribution qu'un agent apporte à son poste actuel, qui décroît généralement après un certain nombre d'années au même poste. La disponibilité d'un autre poste qui correspond au profil de la personne est un facteur de changement tout aussi décisif. La durée idéale d'occupation de chaque poste varie ainsi d'une personne à l'autre et d'un poste à l'autre et change souvent au cours d'une carrière.

L'objectif est de gérer la mobilité de manière à placer la personne idéale dotée des compétences requises au bon endroit et au bon moment. La mobilité fait déjà partie de la culture de la Commission et est généralement bien acceptée. Elle doit toutefois être utilisée de manière plus proactive pour renforcer les compétences et soutenir la performance tout au long de la carrière.

## RÉPONSES DE LA COMMISSION

### 30.

La Commission a décidé d'abandonner les cartes de formation dès 2012 car elles sont devenues davantage une formalité bureaucratique qu'une véritable analyse des besoins. Les cartes de formation n'étaient pas assez souples pour prendre en considération l'évolution des besoins des agents et n'étaient pas des outils utiles pour quantifier les véritables besoins.

### 31.

S'agissant des cours de langues bihebdomadaires qui ont lieu pendant quatre mois, il y a inévitablement des absences dues aux missions, aux priorités professionnelles urgentes, aux raisons de santé et, parfois, aux congés annuels. Malgré ces absences, trois quarts des participants réussissent l'examen final.

Il convient de noter que 64 % du personnel d'encadrement intermédiaire reconnaissent que la formation linguistique aide les agents à mieux faire leur travail. Par ailleurs, même si la formation linguistique n'a pas d'utilité directe pour le poste occupé, elle peut se révéler bénéfique pour la Commission ultérieurement. Voir la réponse au paragraphe 19 a).

### 32.

Voir la réponse au paragraphe 31.

### 34.

Il est évident qu'il y a un effet de cycle de vie dans la mesure où les agents moins expérimentés demandent plus de formations que les agents plus expérimentés.

### 36.

La Commission consigne les changements d'affectation de tous ses agents dans sa base de données Sysper2. Elle examine des pistes pour produire des mesures statistiques sérieuses et cohérentes sur la mobilité, particulièrement la mobilité intra-DG.

### 37.

La Commission estime que le recours à des formateurs internes n'indique en rien l'importance qu'une organisation attache à l'apprentissage. Du reste, de nombreuses formes de formation et d'accompagnement personnalisé ne sont pas officiellement enregistrées dans Syslog et il est alors difficile de les quantifier. Il convient de noter que l'accompagnement personnalisé peut s'organiser entre collègues comme à l'initiative du personnel d'encadrement.

### Encadré 3

Outre les points soulevés par la Cour, il est demandé aux participants au programme extérieur de perfectionnement en matière de gestion de partager de manière systématique les connaissances acquises lors des cours avec le reste du personnel d'encadrement, lors de sessions organisées à l'heure du déjeuner.

### 40. b)

Le nouveau système de promotion qui est entré en vigueur en 2012 a pour objectif d'empêcher qu'un agent dont la performance est insuffisante obtienne une promotion tant que sa performance ne s'améliore pas. Les DG devront désigner des agents aux fins d'une promotion et n'auront aucun intérêt à proposer des agents dont les performances sont insuffisantes.

### 41.

Le cadre pour dépister les performances insuffisantes est en place. Une formation très appréciée existe sur la manière de traiter les performances insuffisantes. Le service central d'orientation professionnelle (SCOP) se charge de traiter les performances insuffisantes lorsque les unités de gestion des ressources humaines font appel à son soutien. Dans ces cas-là, le SCOP, le responsable local d'orientation professionnelle, le supérieur hiérarchique direct et l'agent concerné collaborent pour déterminer la marche à suivre afin d'inverser la tendance négative avant que l'insuffisance professionnelle soit formellement déclarée en vertu de l'article 51. La Commission ne dispose d'aucune preuve que ces mesures soient inefficaces une fois appliquées.

## RÉPONSES DE LA COMMISSION

### 42.

Les efforts des agents pour développer leurs aptitudes se retrouvent dans la compétence et l'utilisation des langues (deux des sections du rapport d'évaluation) et dans leurs niveaux de réussite (section du rapport d'évaluation consacrée au rendement) ainsi que dans la section sur l'apprentissage ajoutée à l'exercice d'évaluation 2012. Les efforts des agents pour développer les aptitudes d'autrui se retrouvent dans les sections du rapport consacrées au rendement, à la compétence (compétences de formation), à la conduite (travail en groupe) et aux responsabilités (compétences de gestion, notamment évaluation et accompagnement personnalisé). La promotion dépend de critères fixés dans le statut des fonctionnaires, à savoir les rapports, l'utilisation des langues et le niveau des responsabilités. Une promotion rapide s'explique généralement par une performance exceptionnelle, mais les compétences et la capacité d'apprentissage de l'agent concerné participent grandement à la performance.

L'influence de l'apprentissage et du développement sur la performance est plus explicitement reconnue dans le système d'évaluation appliqué depuis 2012, qui a intégré une section «apprentissage» destinée aux remarques du travailleur et du notateur.

### 45.

L'amélioration du système d'information sur les postes, de l'e-CV et du module d'outils de recherche permet aux travailleurs comme au personnel d'encadrement de prendre des décisions plus informées pour l'évolution de leur carrière et leur mobilité.

Concernant les agents plus âgés et les possibilités offertes en matière de mobilité qui se font rares, il ne s'agit pas de changer leurs points de vue sur la question mais plutôt de viser la gestion globale du talent, de la carrière et de la performance de l'ensemble du personnel afin de permettre un haut niveau de performance et d'engagement tout au long de carrières parfois très longues.

### 47.

Voir la réponse au paragraphe 30.

### 48.

Outre les changements de priorités professionnelles, d'autres motifs d'absence aux cours concernent les besoins urgents et imprévus de rester au bureau ou de partir en mission et les absences pour maladie.

### 54.

Il n'est pas simple d'établir un lien direct de causalité entre une action de développement spécifique (un cours, par exemple) et un objectif organisationnel (réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, par exemple). Il est rarement possible d'isoler l'effet d'une formation de manière fiable parmi les nombreux facteurs qui peuvent avoir influencé le résultat.

Les recherches effectuées par le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), la première référence professionnelle en Europe dans le domaine des ressources humaines et du développement, démontrent que le niveau 4 du modèle de Kirkpatrick est très rarement utilisé par les organisations. Il peut être utilisé lorsque l'objectif est très précisément identifié (améliorer la satisfaction du consommateur, par exemple) et lorsque l'apprentissage est également le principal facteur de résolution du problème. Ces conditions ne sont certainement pas réunies dans le cas de la politique générale d'apprentissage et de développement de la Commission.

### 57.

Voir la réponse au paragraphe 45.

### 58.

Voir la réponse au paragraphe 54.

# RÉPONSES DE LA COMMISSION

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 59.

La Commission se penche actuellement sur l'élaboration de systèmes d'information sur les compétences de son personnel et ses besoins de développement. Grâce à la prochaine version de l'e-CV, tout le personnel d'encadrement aura accès aux informations sur les compétences du personnel. Au niveau central, la Commission concentre son action sur le renforcement des connaissances et des compétences utiles à son personnel au sein de nombreuses DG. Au niveau des DG, le budget spécifique de la formation sert à répondre aux besoins de développement dans des domaines politiques précis.

### 60.

Une stratégie pluriannuelle d'apprentissage et de développement et une nouvelle politique de mobilité sont en cours de préparation.

### 61.

Les actions de développement, comme les cours de langues, sont des investissements à long terme en faveur de l'efficacité du personnel de la Commission. Les bénéfices ne sont pas toujours perceptibles immédiatement pour la fonction occupée.

#### Recommandation 1 - Premier paragraphe

La Commission accepte la recommandation de la Cour et la met actuellement en œuvre.

#### Recommandation 1 a)

Le cadre de compétences de base utilisé par l'EPSO lors de la procédure de sélection est actuellement intégré au nouvel exercice d'évaluation.

Les prochaines parutions de descriptions d'emploi et les modules e-CV sont alignés sur ce cadre. Le catalogue des formations est également réorganisé en fonction du cadre de compétences.

#### Recommandation 1 b)

À moyen terme (cinq ans), la Commission va élargir la planification visant à définir les besoins en matière de recrutement de toute l'institution, afin de prévoir des concours EPSO.

#### Recommandation 1 c)

La Commission prévoit de présenter une stratégie cohérente pour le futur de l'apprentissage et du développement. Des politiques de mobilité pour le personnel d'encadrement supérieur et intermédiaire sont déjà en place depuis plusieurs années. Des lignes directrices sur la mobilité externe et interne des agents sont en cours d'élaboration. Le système d'information sur les postes et l'e-CV contribueront particulièrement à accroître l'efficacité du marché du travail interne.

#### Recommandation 2 — Premier paragraphe

La Commission accepte la recommandation de la Cour.

#### Recommandation 2 a)

L'e-CV et son outil de recherche sont en cours d'élaboration et d'amélioration au sein de la DG Ressources humaines et sécurité. Le personnel sera activement invité à remplir son e-CV et à le mettre à jour. La Commission présentera les avantages, tels que rendre son profil personnel visible sur le marché du travail interne et augmenter ses chances en matière de mobilité et de mise en réseau.

#### Recommandation 2 b)

Les agents et leurs supérieurs hiérarchiques seront guidés dans la manière d'utiliser l'exercice d'évaluation comme une occasion pour revoir et mettre à jour l'e-CV.

#### Recommandation 2 c)

L'outil de recherche sera élaboré et lancé en même temps que le nouveau module e-CV d'ici un an. Le personnel d'encadrement y aura accès et il découvrira comment utiliser cet outil ainsi que les avantages qu'il présente (meilleur aperçu des aptitudes du personnel, occasion d'améliorer le fonctionnement du marché du travail interne, démarche plus simple et plus efficace pour trouver les compétences spécifiques nécessaires à une équipe précise ou à une task-force particulière).

# RÉPONSES DE LA COMMISSION

## Recommandation 2 d)

Voir la réponse au point c).

## Recommandation 2 e)

L'introduction du nouveau module e-CV facilitera l'identification des candidats idéaux et donnera les moyens d'encourager la mobilité interne. Conformément aux dispositions du statut des fonctionnaires, la Commission transmettra aux DG des lignes directrices pour une utilisation transparente, efficace et fonctionnelle du nouveau module e-CV.

## Recommandation 2 f)

La Commission accepte la proposition faite pour accompagner davantage le personnel lors de l'identification des besoins de formation. Une section du rapport d'évaluation est consacrée à l'identification des besoins d'apprentissage du personnel. Le personnel d'encadrement est invité à renforcer le dialogue avec les agents en matière d'apprentissage.

## Recommandation 2 g)

La formation en général, et la formation linguistique en particulier, est un investissement qui n'est pas nécessairement lié au poste occupé mais qui peut correspondre à l'évolution future de la carrière, au développement et à l'évolution des besoins organisationnels de la Commission et qui, plus généralement, doit être envisagé dans une vision à long terme. La Commission orientera le personnel d'encadrement sur la manière de déterminer l'intérêt que présente une activité d'apprentissage pour le service, y compris la formation linguistique.

## Recommandation 2 h)

Le personnel doit être aidé dans son évolution de carrière, dans son propre intérêt comme dans celui de la Commission.

Pour répondre à la recommandation de la Cour, la Commission intégrera au processus d'évaluation une discussion avec le supérieur hiérarchique sur les perspectives de carrière à moyen et long terme.

## Recommandation 2 i)

La Commission examinera de manière approfondie le fonctionnement de l'orientation de carrière et se penchera sur l'évolution de cette fonction dans un contexte d'appauvrissement des ressources. La Commission envisagera de renforcer le profil des agents responsables de l'orientation de carrière.

## 63.

Le soutien lors de l'utilisation des nouvelles aptitudes dans le travail, informel par nature, n'est pas facile à mesurer.

## 64.

La Commission a décidé d'abandonner les cartes de formation dès 2012 car elles sont devenues davantage une formalité bureaucratique qu'une véritable analyse des besoins. Il est évident qu'il y a un effet de cycle de vie dans la mesure où les agents moins expérimentés demandent plus de formation que les agents plus expérimentés.

S'agissant des cours de langues bihebdomadaires qui ont lieu pendant quatre mois, il y a inévitablement des absences dues aux missions, aux priorités professionnelles urgentes, aux raisons de santé et, parfois, aux congés annuels. Malgré ces absences, trois quarts des participants réussissent l'examen final.

La Commission estime que le recours à des formateurs internes n'indique en rien l'importance qu'une organisation attache à l'apprentissage.

La Commission consigne les changements d'affectation de tous ses agents dans sa base de données Sysper2.

## 65.

Il incombe au supérieur hiérarchique de veiller à ce que les nouvelles aptitudes soient utilisées dans le travail. De plus, la majorité des activités de suivi sont informelles et, partant, difficiles à quantifier.

## 66.

La Commission confirme que le nouveau système vise à distinguer plus clairement les agents qui développent leurs aptitudes et ceux qui ne le font pas et à empêcher la promotion des agents dont la performance est insuffisante.

## Recommandation 3 — Premier paragraphe

La Commission accepte la recommandation. Le système de gestion du personnel (Sysper2) est conçu pour traiter des informations individuelles, mais la Commission a également besoin de données globales. La Commission va procéder à l'analyse coûts/bénéfices de l'élaboration d'un système répondant à la recommandation de la Cour et définir la priorité de mise en œuvre en tenant compte d'autres projets de développement informatique prévus.

## Recommandation 3 a)

Les agents et le personnel d'encadrement ont déjà accès à un passeport de formation sur Sysper2, qui fournit ces informations pour chacun. La Commission reconnaît qu'il est également nécessaire de prévoir des données globales ventilées par catégorie et par fonction.

## RÉPONSES DE LA COMMISSION

### Recommandation 3 b)

Ces informations sont disponibles à titre individuel. La Commission consigne les changements d'affectation de tous ses agents dans sa base de données Sysper2. Elle examine des pistes pour produire des mesures statistiques sérieuses et cohérentes sur la mobilité, particulièrement la mobilité intra-DG.

### Recommandation 4 — Premier paragraphe

La Commission accepte le principe de cette recommandation, qui se retrouve dans le nouveau système d'évaluation.

### Recommandation 4 a)

La Commission va évaluer comment les efforts des agents pour développer leurs aptitudes et animer des formations ont été pris en considération dans le système d'évaluation et de promotion en 2012. En fonction du résultat de cette évaluation, la Commission proposera des orientations plus claires au personnel d'encadrement, le cas échéant.

### Recommandation 4 b)

La Commission admet que les supérieurs hiérarchiques doivent jouer un rôle actif dans la lutte contre la performance insuffisante et continuera de leur apporter son soutien.

Par ailleurs, il convient de revoir les procédures prévues en cas d'insuffisance professionnelle à l'article 51, paragraphe 1, du statut des fonctionnaires. La Commission va lancer des consultations pour adopter de nouvelles procédures.

### Recommandation 4 c)

La Commission va faire le point sur l'exercice d'évaluation 2012 concernant ces questions. Le cas échéant, elle pourrait donner au personnel d'encadrement des lignes directrices plus claires. Elle se penchera également sur la question des besoins de formation du personnel plus âgé des grades supérieurs dans le cadre de la stratégie pluriannuelle d'apprentissage et de développement.

### Recommandation 5

La Commission accepte la recommandation de la Cour. La validation des nouvelles aptitudes est, de manière générale, hautement souhaitable. La stratégie d'apprentissage et de développement précisera quels parcours de formation pourraient convenir, comment contrôler l'acquisition de nouvelles aptitudes et quand il peut être rentable de le faire. La stratégie pluriannuelle d'apprentissage et de développement abordera également la question des activités de suivi.

### 68.

Il peut être rentable et intéressant, en certaines occasions, d'évaluer les aptitudes acquises et d'interroger les membres du personnel d'encadrement et leurs subordonnés sur l'utilité des formations. Il est toutefois rarement possible d'établir un lien direct de causalité entre une action de développement donnée (une formation, par exemple) et un objectif organisationnel (réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, par exemple).

### Recommandation 6 — Premier paragraphe

La Commission reconnaît le besoin d'évaluer l'efficacité des actions de développement. Pour mieux évaluer l'efficacité de ces actions, la Commission intégrera dans la stratégie pluriannuelle d'apprentissage et de développement les points mis en évidence par la Cour.



Cour des comptes européenne

**Rapport spécial n° 10/2012**  
**L'efficacité du développement du personnel à la Commission européenne**

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne

2012 — 54 p. — 21 × 29,7 cm

ISBN 978-92-9237-717-5

doi:10.2865/97375



## **COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?**

### **Publications gratuites:**

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- auprès des représentations ou des délégations de l'Union européenne. Vous pouvez obtenir leurs coordonnées en consultant le site <http://ec.europa.eu> ou par télécopieur au numéro +352 2929-42758.

### **Publications payantes:**

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

### **Abonnements facturés (par exemple séries annuelles du *Journal officiel de l'Union européenne*, recueils de la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne):**

- auprès des bureaux de vente de l'Office des publications de l'Union européenne ([http://publications.europa.eu/others/agents/index\\_fr.htm](http://publications.europa.eu/others/agents/index_fr.htm)).

POUR S'ACQUITTER DE LEURS TÂCHES DE MANIÈRE EFFICACE, LES AGENTS DE LA COMMISSION DOIVENT SE MAINTENIR À NIVEAU EN RECOURANT À LA FORMATION, À L'APPRENTISSAGE INFORMEL ET À LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE. DANS CE RAPPORT, LA COUR DES COMPTES EXAMINE LES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL MENÉES À LA COMMISSION. ELLE SE PENCHE, EN OUTRE, SUR LA QUESTION DE SAVOIR SI LA COMMISSION INCITE SES AGENTS À ACQUÉRIR DE NOUVELLES APTITUDES ET À LES UTILISER DANS LEUR TRAVAIL AFIN QUE L'ORGANISATION PUISSE MIEUX RÉALISER SES OBJECTIFS.



COUR DES COMPTES EUROPÉENNE



Office des publications

ISBN 978-92-9237-717-5

