

ΕΒΡΟΠΕΪΣΚΑ ΣΜΕΤΗΑ ΠΑΛΑΤΑ
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF
EUROOPA KONTROLLIKODA
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
EUROPEAN COURT OF AUDITORS
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK
IL-QORTI EWROPEA TAL-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Rapport sur l'audit de l'efficience de la gestion de la Banque centrale européenne pour l'exercice 2009

La gestion des ressources humaines à la BCE

accompagné des réponses de la Banque centrale européenne

TABLE DES MATIÈRES

	Points
Introduction	1 - 3
Étendue et approche de l'audit	4 - 6
Constatations	7 - 66
La BCE a-t-elle défini des conditions et des règles exhaustives en matière d'emploi?	7 - 10
La BCE a-t-elle adopté des règles et des procédures transparentes en matière de sélection du personnel et celles-ci ont-elles été respectées?	11 - 24
Règles et procédures de la BCE en matière de sélection du personnel	12 - 13
Respect des règles et des procédures de sélection du personnel	14 - 24
Les politiques et les procédures de la BCE en matière d'évaluation des performances, d'évolution de carrière et de formation étaient-elles appropriées?	25 - 40
Procédures d'évaluation des performances des agents	26 - 28
Évaluations individuelles des agents	29 - 30
Évolution de la carrière	31 - 37
Formation	38 - 40
La BCE a-t-elle eu recours à des outils pour gérer ses activités dans le domaine des ressources humaines et pour répondre aux besoins d'information de sa direction et de son personnel?	41 - 66
Systèmes d'information utilisés pour la gestion des ressources humaines	41 - 55
Besoins d'information	56 - 66
Conclusions et recommandations	67 - 72
La BCE a-t-elle défini des conditions et des règles exhaustives en matière d'emploi?	67

La BCE a-t-elle adopté des règles et des procédures transparentes en matière de sélection du personnel et celles-ci ont-elles été respectées?	68
Les politiques et les procédures de la BCE en matière d'évaluation des performances, d'évolution de carrière et de formation étaient-elles appropriées?	69 - 70
La BCE a-t-elle eu recours à des outils pour gérer ses activités dans le domaine des ressources humaines et pour répondre aux besoins d'information de sa direction et de son personnel?	71 - 72

INTRODUCTION

1. La Banque centrale européenne (BCE – «la banque») et les banques centrales nationales de l'ensemble des États membres de l'Union européenne (UE) constituent le Système européen de banques centrales (SEBC). L'objectif premier du SEBC est le maintien de la stabilité des prix. Le SEBC apporte également son soutien aux politiques économiques générales dans l'UE, en vue de contribuer à la réalisation des objectifs de l'UE¹. À cette fin, la BCE s'acquitte des tâches définies dans ses statuts² et est responsable de la gestion de ses activités et de ses finances.

2. L'audit de l'efficacité de la gestion de la BCE par la Cour est fondé sur l'article 27, paragraphe 2, du protocole fixant le statut du SEBC et de la BCE³. L'audit relatif à 2009 a porté sur les règles, les procédures et les systèmes établis par la BCE pour la gestion de ses ressources humaines.

3. Le régime applicable au personnel de la BCE est arrêté par le conseil des gouverneurs sur proposition du directoire⁴. Les principaux documents régissant les ressources humaines à la BCE sont les conditions d'emploi, les règles applicables au personnel, ainsi que d'autres circulaires administratives et les orientations portant sur des sujets spécifiques comme le recrutement, les promotions, la mobilité et le code de conduite. Le personnel de la BCE est composé de «personnel inscrit au tableau des effectifs» (1 386 emplois fin 2009) et de «personnel non inscrit au tableau des effectifs» (278 emplois fin 2009). Cette dernière catégorie comprend: des agents issus du SEBC ou

¹ Article 127, paragraphe 1, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

² Les statuts du SEBC et de la BCE font l'objet d'un protocole annexé au traité.

³ L'article 27, paragraphe 2, stipule que «les dispositions de l'article 287 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne s'appliquent uniquement à un examen de l'efficacité de la gestion de la BCE».

⁴ Article 36, paragraphe 1, du protocole fixant le statut du Système européen de banques centrales et de la Banque centrale européenne.

d'organisations internationales (127), des participants au *Graduate programme* (destiné à de jeunes diplômés) (24), des stagiaires (doctorants et étudiants) (72), des chargés de missions de recherche (9) et des agents intérimaires (46). Par ailleurs, la BCE passe des contrats avec des consultants en fonction de besoins spécifiques.

ÉTENDUE ET APPROCHE DE L'AUDIT

4. La Cour applique une approche d'audit par rotation pour ses audits de la BCE en sélectionnant chaque année un domaine de gestion différent en vue de son examen. L'audit relatif à l'exercice 2009 visait à évaluer la manière dont la BCE gère ses ressources humaines en répondant aux questions clés suivantes.

- La BCE a-t-elle défini des conditions et des règles exhaustives en matière d'emploi?
- La BCE a-t-elle adopté des règles et des procédures transparentes en matière de sélection du personnel et celles-ci ont-elles été respectées?
- Les politiques et les procédures de la BCE en matière d'évaluation des performances, d'évolution de carrière et de formation étaient-elles appropriées?
- La BCE a-t-elle eu recours à des outils pour gérer ses activités dans le domaine des ressources humaines et pour répondre aux besoins d'information de sa direction et de son personnel?

5. La Cour a également effectué un audit de suivi de ses recommandations antérieures formulées dans le cadre de son audit relatif à 2004⁵, qui portait sur l'efficience de la politique des ressources humaines de la BCE en ce qui

⁵ JO C 119 du 19.5.2006, p. 17.

concerne: le recrutement et la mobilité, les rémunérations et les compensations ainsi que la gestion des absences.

6. Le présent audit a porté sur le «personnel inscrit au tableau des effectifs» uniquement et était axé sur les principaux éléments suivants:

- a) un examen des conditions d'emploi de la BCE et des règles applicables à son personnel, comprenant une comparaison avec le régime applicable au personnel des institutions de l'UE et à celui d'un autre organisme financier;
- b) une évaluation des règles et des procédures en matière de sélection du personnel reposant sur l'analyse de documents pertinents et l'examen approfondi de 20 procédures, sélectionnées de manière aléatoire. Il a également été tenu compte des travaux d'audit de la direction de l'audit interne de la banque (D-AI) concernant le processus de recrutement, après une évaluation positive du caractère approprié et de l'étendue de ces travaux. L'échantillon sélectionné par la Cour et les éléments testés par la D-AI étaient complémentaires;
- c) une appréciation du système d'évaluation des performances du personnel et du système de récompense de la banque, fondée sur un examen des orientations et sur les tests effectués sur 24 évaluations sélectionnées dans trois services, ainsi qu'un examen des politiques en matière de formation, comprenant des tests sur un échantillon de formations tant centralisées que décentralisées;
- d) un examen des systèmes d'information des ressources humaines de la banque, assorti d'une évaluation des informations fournies à la direction et au personnel sur les questions liées aux ressources humaines.

CONSTATATIONS

La BCE a-t-elle défini des conditions et des règles exhaustives en matière d'emploi?

7. Les conditions et les règles en matière d'emploi doivent être exhaustives et couvrir de manière détaillée tous les aspects de la gestion des ressources humaines comme la rémunération, les congés, les heures supplémentaires, les détachements, les périodes d'essai, la gestion des absences, le harcèlement, etc.

8. L'examen des principales conditions et règles applicables en matière d'emploi a montré que celles-ci sont exhaustives. La BCE est en train de consolider l'ensemble des règles et des règlements dans un «manuel du personnel», destiné à compléter le *Business Practice Handbook* (manuel des pratiques organisationnelles), adopté en 2007 et dont la dernière mise à jour date de mars 2009.

9. La Cour a, par le passé, recommandé à la BCE d'évaluer régulièrement si ses conditions d'emploi sont comparables à celles des institutions de l'UE et à d'autres organisations financières⁶.

10. LA BCE avait soumis son régime de retraite⁷ à un exercice de comparaison spécifique et effectué un nombre restreint de comparaisons thématiques avec les institutions de l'UE et d'autres organisations financières analogues. Ces comparaisons n'ont pas amené de changements importants des conditions d'emploi du personnel de la BCE. En règle générale, la BCE estime que ses conditions d'emploi sont appropriées, comme le montrent la faible rotation du

⁶ Voir les recommandations figurant dans le rapport de la Cour relatif à 2004 (JO C 119 du 19.5.2006).

⁷ L'audit de la Cour n'a pas porté sur le régime de retraite de la BCE.

personnel⁸ et le fait que très peu d'offres d'emploi sont rejetées par les candidats retenus.

La BCE a-t-elle adopté des règles et des procédures transparentes en matière de sélection du personnel et celles-ci ont-elles été respectées?

11. La sélection du personnel doit être régie par des règles et des procédures pour que les processus de recrutement soient transparents et efficaces, et puissent être considérés comme appropriés. La Cour a examiné si la BCE avait:

- mis en place des règles et des procédures exhaustives et claires pour la sélection du personnel;
- respecté ces règles et ces procédures de manière cohérente à chaque étape du processus de recrutement, à savoir:
 - lors de l'élaboration et de la publication de l'avis de vacance,
 - au cours de la procédure de sélection proprement dite.

Règles et procédures de la BCE en matière de sélection du personnel

12. Un ensemble de règles et de procédures exhaustives et claires, couvrant chaque étape clé du processus de manière claire et détaillée, doit être mis en place. Elles doivent indiquer la ou les personne(s) en charge des différentes étapes du processus de recrutement, les décisions qui doivent être prises et les documents requis.

13. Les règles générales applicables aux recrutements sont complètes, claires et facilement accessibles à toutes les parties impliquées. Toutefois, aucun manuel exhaustif n'a été rédigé et il n'existe aucune liste de vérification

⁸ Le taux de rotation annuel du personnel a varié entre 2,0 % et 2,6 % au cours de la période 2004-2008.

permettant de s'assurer que toutes les étapes du cycle de recrutement ont été dûment respectées.

Respect des règles et des procédures de sélection du personnel

14. Le recrutement du personnel doit être effectué conformément aux règles et aux procédures établies. L'objectif des procédures de sélection devrait être de recruter le candidat qui correspond le mieux au profil de l'emploi, de manière transparente et en temps opportun.

15. Les procédures de sélection de la BCE visent à garantir que «tous les membres du personnel de la BCE sont sélectionnés, nommés et promus par le directoire [...] en prenant dûment en considération les principes de qualification professionnelle, de publicité, de transparence, d'égalité d'accès et de non-discrimination⁹».

16. L'audit a porté aussi bien sur les campagnes de recrutement que sur les nominations directes. Les nominations directes examinées étaient clairement documentées et conformes aux règles établies par la BCE. Les campagnes de recrutement se caractérisent par un processus plus complexe dont certains éléments, tels que les avis de vacance et les procédures de sélection, ont été évalués.

Avis de vacance

17. Un avis de vacance définissant clairement les principales responsabilités liées à l'emploi et comprenant une description générale des diplômes et autres qualifications, des compétences et de l'expérience requis et/ou souhaités doit être rédigé pour chaque campagne de recrutement. L'avis de vacance doit également préciser le type et la durée du contrat, ainsi que les critères de

⁹ Article 20, paragraphes 1 et 2, de la décision de la BCE du 19 février 2004 portant adoption du règlement intérieur de la Banque centrale européenne (BCE/2004/2) (2004/257/CE).

sélection. Tous les avis de vacance doivent être affichés dans le système de recrutement en ligne de la BCE et peuvent être diffusés par d'autres moyens lorsque cela est jugé nécessaire.

18. Les avis de vacance examinés définissaient de manière suffisante l'expérience et les qualifications requises, ainsi que la nature des fonctions et les critères de sélection. Un délai réaliste était fixé pour le dépôt des candidatures.

19. Malgré les efforts consentis par la BCE pour encourager la mobilité du personnel et pour attirer des candidats dont le profil peut être utile à plusieurs services, les exigences liées aux emplois étaient souvent fort techniques. En règle générale, le fait d'accorder beaucoup d'importance à des connaissances techniques très spécifiques réduit les possibilités de mobilité future au sein de la BCE. Celle-ci n'a défini aucun ensemble de compétences de base types nécessaires pour remplir les tâches escomptées à différents niveaux d'ancienneté, ce qui permettrait de simplifier la rédaction des avis de vacance et, éventuellement, de stimuler la mobilité interne.

Procédure de sélection

20. Les règles de la BCE prévoient que le comité de sélection désigné décide si la procédure de sélection comporte des tests, des épreuves écrites ou d'autres outils de sélection. Toutes les procédures de recrutement doivent comporter au moins un entretien de chaque candidat avec les membres du comité de sélection. Une évaluation des capacités d'encadrement doit être réalisée par un consultant externe pour tous les emplois d'encadrement vacants. Le comité de sélection peut également tenir compte de références pertinentes pour l'emploi émanant des précédents employeurs du candidat ou de ses superviseurs, anciens ou actuels, au sein de la BCE. L'évaluation doit être fondée sur les exigences en matière de qualification et d'expérience spécifiées dans l'avis de vacance.

21. Au terme de la procédure de sélection, le comité de sélection est censé formuler ses conclusions sur les candidats présélectionnés, classés par ordre de préférence. Le comité de sélection s'efforce ensuite d'obtenir l'approbation du chef du service d'où provient l'avis de vacance, voire du directoire si l'emploi se situe au-delà d'un niveau de responsabilité déterminé.

22. Dans chacune des campagnes de recrutement examinées, plusieurs méthodes étaient combinées pour évaluer l'adéquation des candidats (voir **encadré 1**).

Encadré 1 – Méthodes d'évaluation utilisées dans le cadre des campagnes de recrutement

- Filtrage/présélection
- Épreuve écrite
- Vérification des références
- Entretien avec le comité de sélection
- Évaluation externe des capacités d'encadrement
- Entretien avec un membre du directoire

23. Les campagnes de recrutement examinées ont été menées dans le respect des délais prévus. Les décisions prises à chaque étape de la procédure ont été motivées dans le rapport de sélection. Toutefois, les rapports examinés comportaient une simple description de l'évaluation et ne faisaient souvent aucune référence aux notes obtenues. Dans la plupart des cas, même si les candidats retenus disposaient de l'expérience et des qualifications requises, il était difficile de déterminer avec exactitude la base sur laquelle les candidats avaient été présélectionnés et retenus. Les évaluations des épreuves écrites et des entretiens avec les candidats avaient un caractère essentiellement descriptif et, souvent, aucun classement permettant de comparer les évaluations des candidats n'était fourni.

24. Dans les campagnes ayant comporté une vérification des références, les résultats des vérifications n'étaient pas toujours documentés dans le dossier de

recrutement et rien n'indique qu'ils faisaient systématiquement l'objet d'une discussion au sein du comité de sélection.

Les politiques et les procédures de la BCE en matière d'évaluation des performances, d'évolution de carrière et de formation étaient-elles appropriées?

25. La Cour a examiné si la BCE avait:

- mis en place des procédures exhaustives et claires pour l'évaluation des performances des agents et si ces procédures étaient appliquées de manière cohérente;
- adopté des politiques d'évolution de carrière appropriées;
- correctement planifié les activités de formation et régulièrement évalué les programmes de formation.

Procédures d'évaluation des performances des agents

26. Des orientations claires, couvrant tous les aspects d'un système d'évaluation des performances, doivent être adoptées. Le système d'évaluation du personnel doit définir les rôles et établir clairement ce qui est attendu tant de l'évaluateur que de l'agent évalué.

27. Le *Guide to the ECB Appraisal* (guide de l'évaluation de la BCE) décrit les principaux aspects du système d'évaluation appliqué au sein de la banque. Le formulaire d'évaluation comprend les champs suivants: i) un examen des performances de l'agent évalué par rapport aux tâches et aux objectifs fixés dans l'évaluation de l'année précédente; ii) une évaluation globale des performances au regard des valeurs de la BCE; iii) un examen du niveau des compétences par rapport aux compétences requises par la BCE; iv) la détermination des tâches et des objectifs pour la période à venir; v) une section consacrée à la formation et à l'évolution de la carrière; vi) une section

comprenant une synthèse des commentaires des deux évaluateurs; vii) une section réservée aux commentaires de l'agent évalué.

28. L'analyse des procédures d'évaluation par la Cour a permis de mettre en évidence les éléments suivants:

- a) le système est suffisamment complet et le guide décrit clairement le processus;
- b) le système favorise un retour d'information nuancé puisque: i) chaque agent évalué doit l'être par au moins deux évaluateurs, et l'avis d'un autre évaluateur peut être demandé si nécessaire; ii) une évaluation à 360° de la performance des cadres dirigeants doit être effectuée tous les trois ou quatre ans;
- c) la section de l'évaluation concernant la mesure dans laquelle l'agent a respecté les valeurs de la BCE dans son travail quotidien est assez théorique et ne fournit pas d'informations particulièrement pertinentes pour l'évaluation et l'évolution de l'agent concerné;
- d) trois sous-sections de la section «formation et évolution» du formulaire étaient utilisées de manière peu cohérente.

Évaluations individuelles des agents

29. Les évaluations individuelles des agents doivent être réalisées conformément aux dispositions du guide de l'évaluation de la BCE. Ces dernières doivent être appliquées de manière cohérente par tous les services afin d'assurer une approche uniforme et une évaluation équitable de tous les membres du personnel.

30. Les tests effectués sur les évaluations individuelles sélectionnées dans les services ont montré que:

- a) dans l'ensemble, les évaluations individuelles des agents sont effectuées conformément aux dispositions du guide;
- b) la qualité des évaluations varie en fonction des personnes chargées de mener l'exercice d'évaluation;
- c) 48 % seulement des évaluations de 2009 étaient achevés fin janvier 2010, alors que l'indicateur de performance clé (IPC) correspondant indiquait un taux d'achèvement de 100 % pour tous les services;
- d) dans un grand nombre de cas, les objectifs fixés étaient vagues et n'étaient pas immédiatement mesurables¹⁰, sauf pour la direction générale des opérations de marché (DG-M);
- e) aucun domaine particulier à améliorer n'avait été identifié;
- f) d'autres lacunes ont été relevées dans les évaluations individuelles: par exemple des évaluations pour lesquelles les objectifs n'étaient pas fixés ou les besoins de formation pas suffisamment définis.

Évolution de la carrière

31. La BCE est censée disposer de politiques et de procédures appropriées en matière d'évolution de carrière, destinées à récompenser les agents pour leurs bonnes performances et à entretenir leur motivation.

¹⁰ Par exemple: contribuer à maintenir de bonnes relations avec les clients dans les autres services, contribuer à la qualité élevée du service par l'accompagnement du personnel, travailler sur les IPC, rédiger des contrats de nature juridique complexe, participer à une procédure de passation de marchés dans le cadre d'un contrat.

32. La Cour a examiné les politiques et les règles applicables en matière d'évolution de carrière et a sélectionné un échantillon pour vérifier si elles étaient respectées.

33. Assurer l'évolution professionnelle du personnel et faire face au défi démographique¹¹ font partie des priorités de la BCE reprises dans la lettre du président de 2009¹². Conformément à la stratégie de la BCE, le gel de l'effectif a constitué l'une des politiques clés ces dernières années. Le défi démographique, combiné au gel de l'effectif, constitue la principale entrave à la progression des carrières au sein de la BCE. Il a été constaté qu'alors que le personnel inscrit au tableau des effectifs a augmenté de 3 %, le personnel non inscrit a connu une augmentation importante (passant de 154 agents en 2006 à 254 en 2009).

34. Si la BCE favorise la mobilité¹³ et organise les formations nécessaires, il incombe aux membres du personnel de saisir les occasions qui se présentent et de façonner leur propre carrière. Il n'existe pas de parcours de carrière prédéfinis ni de progression automatique des carrières.

35. Selon les dispositions d'une circulaire administrative concernant les promotions et les augmentations de salaire exceptionnelles, un membre du personnel peut être promu uniquement à la suite:

¹¹ Plus de la moitié des membres du personnel de la BCE est âgée de 35 à 45 ans, tandis qu'une large majorité des cadres dirigeants et des conseillers a moins de 54 ans. Par conséquent, un grand nombre d'agents se retrouvent dans une tranche d'âge relativement étroite, avec des aspirations similaires s'agissant de leur carrière.

¹² La lettre du président, publiée annuellement, fixe les objectifs stratégiques de la BCE pour l'année à venir.

¹³ La mobilité peut prendre deux formes: interne ou externe. La mobilité interne peut avoir un caractère temporaire ou permanent; elle peut se faire à un niveau de salaire équivalent ou être assortie d'une promotion; la mobilité externe peut être entièrement à charge de la banque ou elle peut entraîner une suspension temporaire du contrat de travail liant l'agent à la BCE.

- d'une procédure de sélection pour un emploi vacant (recrutement ou nomination directe);
- de la transformation d'un emploi (par exemple une revalorisation);
- d'une décision de lui octroyer une augmentation de salaire exceptionnelle (*additional salary advancement* ou ASA).

36. L'*Annual Salary and Bonus Review* (ASBR – examen annuel des salaires et des primes) vient s'ajouter aux options décrites ci-dessus. La politique de récompense de la BCE a été mise au point dans le but de récompenser la performance individuelle des agents et leurs réalisations en liant le niveau de leur rémunération à leur contribution au succès de la BCE dans la concrétisation de ses objectifs. Les membres du personnel peuvent se voir octroyer deux types de récompenses: des augmentations de salaire et des primes.

37. Il ressort de l'audit que:

- a) s'agissant des transformations d'emplois en 2009, 55 demandes émanant de 12 services ont été présentées; les cinq cas retenus par la BCE étaient bien documentés¹⁴;
- b) pour les ASA demandées en 2009, 11 propositions ont été approuvées sur 17 présentées par les services. Les quatre cas examinés par la Cour ont montré que les motifs à l'appui des ASA octroyées étaient bien documentés¹⁵;

¹⁴ Dans chacun des cas, un formulaire de demande, précisant les activités justifiant la demande, les alignements stratégiques et l'incidence sur l'organisation et/ou sur l'encadrement, avait été complété.

¹⁵ Dans chaque cas, une synthèse des performances à long terme était fournie, ainsi qu'une synthèse des évaluations de l'agent, et les raisons motivant la proposition étaient clairement expliquées.

- c) s'agissant de l'ASBR, trois services ont été sélectionnés en vue de réaliser des tests et 20 évaluations individuelles ont été examinées. La BCE n'a pas explicitement subordonné l'ASBR à la procédure d'évaluation puisque la banque considère l'évaluation individuelle comme un exercice autonome, contrairement à l'ASBR, qui est un exercice comparatif. La Cour n'a relevé aucune contradiction manifeste entre les évaluations et les décisions relatives à l'ASBR. Cependant, aucun lien direct n'a pu être établi entre une évaluation extrêmement positive et le nombre de points attribués dans le cadre de l'ASBR ou l'octroi d'une prime;
- d) les décisions concernant l'ASBR sont prises par les dirigeants des services. Toutefois, leurs décisions spécifiques sur les pourcentages à attribuer à des agents particuliers ne sont pas documentées et les résultats ne sont communiqués qu'à l'agent concerné.

Formation

38. Il convient de programmer les actions de formation pour l'année de manière adéquate. Des formations ciblées doivent être organisées, notamment pour les nouveaux agents, les cadres dirigeants et d'autres agents ayant des compétences spécifiques. Tous les programmes de formation doivent faire l'objet d'une évaluation, appréciant leur qualité. Les informations relatives à toutes les activités de formation devraient être facilement accessibles à tout le personnel, auprès d'un point d'information unique.

39. Il existe deux types de formations à la BCE: centralisées et décentralisées. Les formations centralisées sont proposées à l'ensemble du personnel et gérées par la direction générale des ressources humaines, du budget et de l'organisation (DG-H) et par la direction générale des systèmes de l'information (DG-IS). Les formations décentralisées sont organisées par chaque service, principalement sur des sujets techniques.

40. L'audit a comporté un examen du programme de formation pour 2009 et des tests effectués sur un échantillon des activités de formation de trois services. Les résultats des tests ont montré:

- a) que les agents bénéficiaient d'informations importantes et de formations suffisantes lors de leur entrée en service;
- b) que pour les activités de formation testées, les réactions indiquaient que la formation répondait aux besoins définis et l'évaluation générale témoignait d'un sentiment de satisfaction;
- c) qu'il n'existait pas de point d'information unique pour les activités de formation décentralisées¹⁶, qui sont organisées et financées au sein de chaque service et qui représentent environ deux tiers du budget de formation de la BCE;
- d) que les informations sur les formations décentralisées n'étaient guère partagées. Les rapports de fin de formation sont remis au service concerné et conservés en son sein, mais ne sont pas partagés avec les autres services.

La BCE a-t-elle eu recours à des outils pour gérer ses activités dans le domaine des ressources humaines et pour répondre aux besoins d'information de sa direction et de son personnel?

Systèmes d'information utilisés pour la gestion des ressources humaines

Systèmes d'information relatifs aux ressources humaines à la BCE

41. Les données concernant les ressources humaines doivent être gérées de manière intégrée afin de constituer une source de données complète, fiable et

¹⁶ Un point d'information unique existe pour les formations centralisées, lequel permet de s'informer notamment sur les formations disponibles, sur les modalités d'inscription et sur d'autres détails d'ordre organisationnel.

cohérente pouvant être utilisée à des fins de planification, de suivi et d'établissement de rapports sur les activités dans le domaine des ressources humaines.

42. Une partie des informations concernant les ressources humaines (par exemple les contrats de travail) est traitée et conservée dans les dossiers personnels «papier» des agents. La BCE est en train de mettre en place des dossiers personnels sous format électronique. La DG-H utilise principalement deux systèmes informatiques: ISIS et le système de recrutement en ligne, qui devrait être supprimé en 2011. ISIS est un système logiciel basé sur la technologie SAP dont l'introduction à la BCE, en janvier 2008, a eu une incidence importante sur de nombreuses tâches liées à la gestion des ressources humaines. Plusieurs modules sont déjà utilisés ou sont actuellement mis en service.

43. Le portail ISIS est accessible à tout le personnel via l'intranet. Les agents de la BCE sont chargés de tenir à jour leurs données personnelles, telles que les références bancaires et les informations à caractère personnel. La gestion des données personnelles par les agents eux-mêmes a eu pour effet d'améliorer la qualité des données.

44. Fin 2009, même si le système ISIS était techniquement opérationnel depuis janvier 2008, la propriété de celui-ci n'avait encore été attribuée à aucune direction. Le système appartenait provisoirement au groupe de pilotage du projet. En outre, l'accord sur le niveau de service (*Service Level Agreement* ou SLA) n'avait pas encore été signé. Les SLA sont fréquemment utilisés pour déterminer le niveau de service qui doit être garanti aux utilisateurs du système d'information par le fournisseur du soutien opérationnel, et pour définir les rôles et les responsabilités des signataires.

Mise en œuvre des modules Ressources humaines du système ISIS

45. Toute mise en place d'un nouveau système d'information doit être précédée de tests d'acceptation par les utilisateurs et de l'accord de ces derniers. Tous

les tests, dûment documentés, revus et approuvés, doivent faire partie intégrante de la documentation relative au système.

46. Une fois ces tests réussis, le système devrait être prêt à migrer vers l'environnement de production. À ce stade, les utilisateurs doivent avoir adopté des procédures et être entièrement formés à l'utilisation du nouveau système. Après la mise en place de celui-ci, un suivi doit être effectué pour vérifier qu'il a été correctement conçu et développé et que des contrôles suffisants y sont intégrés.

47. Les modules Ressources humaines d'ISIS ont été mis en place par étapes. Des tests d'acceptation par les utilisateurs ont été réalisés et ceux-ci ont donné leur accord au moyen de déclarations d'acceptation pour chaque élément avant la mise en production. La Cour a vérifié l'existence et la documentation des tests élémentaires effectués pour les différents éléments en se fondant sur un échantillon. Pour deux des tests examinés, la seule documentation disponible était le manuel de l'utilisateur du processus mis en place.

48. Avant la mise en service du système ISIS, une vérification de la sécurité préalable à la production avait été effectuée; celle-ci avait consisté notamment à déterminer les risques informatiques et à définir des plans d'action/des contrôles permettant de les maîtriser. Cependant, plusieurs critères n'avaient pas été respectés lors de la vérification de sécurité en question. Le propriétaire, en l'occurrence la DG-H, a accepté les risques résiduels. La Cour considère que deux de ces risques sont potentiellement élevés et qu'il aurait convenu de les écarter pour pouvoir garantir la confidentialité, l'intégrité des données et la disponibilité de l'information.

49. Des «formations en salle de classe» et des sessions «pratiques» ont été organisées pour former les utilisateurs parallèlement à la mise en place des modules Ressources humaines du système ISIS. Actuellement, les nouveaux agents sont formés à l'utilisation des systèmes par leurs collègues (par exemple par l'observation en situation de travail). Des sessions de formation

sont organisées pour certains groupes d'utilisateurs, dont les assistants de direction et le personnel externe. Un bulletin d'information sur ISIS est publié mensuellement et des manuels, ainsi que des démonstrations, sont mis à disposition sur l'intranet de la BCE.

50. Le projet de mise en place d'ISIS n'ayant pas encore été achevé, l'examen de suivi permettant de vérifier que le système a été correctement conçu et développé et que des contrôles suffisants y sont intégrés n'est pas encore d'actualité.

51. Toute modification du système ISIS fait l'objet d'un accord avec les propriétaires de processus. Une gestion accélérée des modifications est prévue pour des changements standard déterminés. Trois procédures d'exploitation liées à cette gestion accélérée ont été examinées dans le cadre de l'audit. Les trois documents étaient à l'état de projet. Aucune information n'a pu être obtenue quant à la question de savoir qui serait chargé d'approuver ces procédures et quand.

Gestion des données concernant les ressources humaines

52. Les données à caractère personnel doivent être traitées conformément aux lois et aux règles régissant la protection des données. L'accès approprié aux différents niveaux de données devrait être accordé en fonction du besoin d'en connaître. Si un agent ayant accès au système d'information des ressources humaines quitte le département, ses droits d'accès doivent être supprimés.

53. La BCE dispose d'une procédure de notification prévoyant que le contrôleur concerné prévient le délégué à la protection des données, au moyen de l'interface en ligne accessible via le site du délégué sur l'intranet de la BCE, avant de mettre en place de nouvelles opérations de traitement relatives aux données personnelles. Les données personnelles des agents sont traitées, entre autres, dans les modules Ressources humaines d'ISIS. La notification au délégué à la protection des données a été envoyée en septembre 2008 alors que le système ISIS a été mis en production en janvier 2008.

54. Chaque agent s'est vu attribuer des rôles spécifiques dans le module Ressources humaines du système ISIS. L'expert en chef du programme ISIS en matière de ressources humaines a été chargé de l'approbation des profils de rôles.

55. La Cour s'est procuré une liste des agents dont le profil permet de consulter l'ensemble des données relatives aux ressources humaines dans ISIS afin de contrôler si seul le personnel approprié disposait de ce type de profil. Dans trois cas, des rôles permettant de consulter les informations RH ont été attribués à des membres du personnel externe (intérimaires et consultant) et dans trois autres cas à des agents sous contrat à court terme. Même si ces six agents font partie intégrante des différentes équipes des ressources humaines, l'accès donné au personnel externe ou sous contrat à court terme accroît le risque de non-respect de la confidentialité des données personnelles sensibles. Dans quatre cas, des agents ayant quitté la BCE disposaient toujours de leurs droits d'accès à ISIS.

Besoins d'information

Informations de gestion

56. «Le personnel est le capital de notre institution et la gestion des personnes demeurera une préoccupation majeure du directoire»¹⁷. Les systèmes d'information des ressources humaines doivent être un outil fiable permettant de générer des rapports pour assister la direction en matière de planification stratégique et tactique, ainsi que de prise de décisions opérationnelles. Des rapports sur les questions liées à la gestion des ressources humaines doivent être produits régulièrement et en temps utile. Les informations contenues dans ces rapports doivent être exhaustives et exactes.

¹⁷ Lettre du président de 2008.

57. La mise en place d'ISIS a permis d'améliorer sensiblement les flux d'informations à la BCE, en permettant à la direction et au personnel de consulter les données des ressources humaines à tout moment. Il s'agit là d'une amélioration qui remédie aux insuffisances de la validation manuelle des données concernant les ressources humaines mises en évidence par la Cour dans son audit relatif à 2004.

58. Compte tenu de la gestion décentralisée des ressources humaines mise en place à la BCE, il incombe principalement aux cadres dirigeants d'assurer le suivi des questions liées aux ressources humaines au sein de leur service. Il ressort des réactions recueillies auprès des représentants des services que ces derniers disposent de suffisamment d'informations pour assurer la gestion courante des ressources humaines et que la qualité des données issues d'ISIS est satisfaisante. Toutefois, les recrutements et les formations décentralisés sont toujours gérés en dehors du système ISIS. ISIS permet également de disposer de rapports types. En outre, les rapports de veille stratégique rendent possible la création de rapports sur les processus opérationnels et sur leurs résultats, ainsi que l'analyse et l'interprétation des données.

59. Le système d'établissement de rapports formels à l'intention du directoire sur les questions liées à la gestion des ressources humaines est resté inchangé depuis l'audit de la Cour relatif à 2004. Un rapport détaillé sur les recrutements et la mobilité du personnel est présenté annuellement au directoire et à l'encadrement supérieur (même si le volume des recrutements a considérablement diminué), alors que le suivi de la mise en œuvre des autres politiques n'est pas assuré de manière aussi étroite par le biais de rapports formels.

60. Le thème des congés de maladie à la BCE (concernant les années 2006 et 2007) a fait l'objet d'une présentation à l'encadrement supérieur en avril 2008; une présentation sur le même thème a été faite en interne à la DG-H pour 2008. Les congés de maladie du personnel ont augmenté entre 2006 et 2008. Les principales évolutions de 2007 à 2008 concernaient notamment

une augmentation de 13,3 % du nombre total de journées de travail perdues suite à des congés de maladie et une augmentation de 37 % s'agissant des jours perdus suite à des congés de maladie de longue durée. En 2009, le nombre total de journées de travail perdues suite à des congés de maladie a diminué de 9,9 % et celui des journées perdues suite à des congés de maladie de longue durée a diminué de 42,3 %. Aucun rapport formel sur les statistiques relatives aux congés de maladie n'a été présenté au directoire.

61. Ces dernières années, la BCE a adopté des politiques d'une importance stratégique pour l'organisation, notamment une politique relative à la diversité et une série de mesures destinées à relever le défi démographique. Même si un rapport de suivi sur la diversité au sein du personnel de la BCE a été élaboré et présenté au directoire en 2007, l'établissement périodique de rapports formels permettant un suivi de la mise en œuvre de ces politiques et des questions qu'elles soulèvent n'est pas prévu. La majorité des politiques mises en œuvre par la DG-H ne fait pas non plus l'objet de rapports formels et réguliers présentés au directoire. Cependant, la Cour a pris acte qu'un comité de gestion avait été institué pour examiner, entre autres, les questions liées aux ressources humaines.

Information générale du personnel

62. La disponibilité de l'information et son accessibilité sont des facteurs importants pour assurer la transparence et la cohérence des règles applicables au personnel. Dès lors, toutes les informations importantes concernant les procédures et les politiques en matière de ressources humaines doivent être mises à disposition du personnel et lui être aisément accessibles.

63. La principale source d'informations pour le personnel, qui est aussi la plus complète, est l'intranet de la BCE. La page intranet «*around my job*» contient les principales règles applicables au personnel, politiques en matière de ressources humaines et lignes directrices, ainsi que des liens vers des

documents d'information. Des nouvelles et des mises à jour concernant les ressources humaines y sont également publiées.

64. La DG-H a également publié sur l'intranet des lignes directrices opérationnelles, qui fournissent davantage de détails sur la façon dont elle interprète et met en œuvre les règles applicables au personnel, et ce dans le but de renforcer la transparence dans l'ensemble de l'institution et de clarifier les procédures en matière de ressources humaines. Les lignes directrices opérationnelles sont présentées sous forme d'encadrés dans une version annotée des règles applicables au personnel.

65. Un manuel des pratiques organisationnelles (*Business Practice Handbook* ou BPH), reprenant de nombreuses règles d'organisation (circulaires administratives) que le personnel de la BCE est tenu de respecter, est entré en vigueur en 2007. Les informations concernant les recommandations éthiques, les conditions d'emploi, les règles applicables au personnel (comme celles relatives au détachement, aux promotions, au recrutement, etc.) n'ont pas encore été compilées dans un «manuel du personnel» destiné à compléter le BPH.

66. L'enquête de satisfaction interne réalisée en 2008 a montré que les répondants savent en règle générale où trouver les informations relatives aux ressources humaines sur l'intranet, qu'une majorité d'entre eux estime que les nouvelles relatives aux ressources humaines publiées sur l'intranet sont pertinentes et que 40 % les jugent claires et concises.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La BCE a-t-elle défini des conditions et des règles exhaustives en matière d'emploi?

67. La BCE a défini des conditions et des règles exhaustives en matière d'emploi couvrant de manière détaillée tous les aspects des ressources humaines. La banque a évalué périodiquement si des aspects particuliers de

ses conditions d'emploi étaient comparables à celles d'autres organisations financières analogues ou à celles des institutions de l'UE.

La BCE a-t-elle adopté des règles et des procédures transparentes en matière de sélection du personnel et celles-ci ont-elles été respectées?

68. La BCE a adopté un ensemble de règles et de procédures exhaustives et claires en matière de sélection du personnel, couvrant toutes les étapes clés du processus. S'agissant des campagnes de recrutement:

- i) les procédures de sélection ont été réalisées dans les délais prévus;
- ii) malgré les efforts consentis par la BCE pour encourager la mobilité du personnel, les avis de vacance n'étaient pas élaborés de manière à repérer les candidats dont les profils peuvent être utiles à plusieurs services;
- iii) les décisions prises aux différentes étapes du processus n'étaient pas toujours suffisamment documentées; il était dès lors difficile de retrouver les éléments sur lesquels reposaient la présélection des candidats et leur classement après l'évaluation comparative.

Recommandation
1. La BCE devrait améliorer encore davantage la documentation de ses décisions prises en matière de sélection des candidats dans le cadre des procédures de recrutement, et notamment l'enregistrement du résultat des vérifications des références effectuées dans le cadre de la procédure de sélection.

Les politiques et les procédures de la BCE en matière d'évaluation des performances, d'évolution de carrière et de formation étaient-elles appropriées?

69. La BCE a adopté des orientations claires couvrant tous les aspects de son système d'évaluation des performances des agents. Le système d'évaluation

du personnel définit clairement les rôles et établit clairement ce qui est attendu tant de l'évaluateur que de l'agent évalué. Toutefois:

- i) même si les évaluations de 2009 ont généralement été effectuées conformément aux dispositions du «guide de l'évaluation de la BCE», un grand nombre d'entre elles n'a pas été réalisé dans les délais impartis;
- ii) la qualité des évaluations était variable;
- iii) aucun domaine particulier à améliorer n'avait été identifié;
- iv) les besoins spécifiques en matière de formation n'étaient pas indiqués.

70. Dans l'ensemble, la BCE a mis en place des politiques et des procédures appropriées en matière d'évolution des carrières. Cependant, la conjonction du gel des effectifs et du défi démographique auxquels la BCE doit faire face constitue un frein sévère à l'évolution de la carrière des agents. Si les décisions relatives au système de récompense des agents au regard de leurs performances étaient en général bien documentées, ce n'étaient pas le cas pour les décisions spécifiques portant sur l'ASBR.

Recommandation

2. Les formulaires d'évaluation du personnel devraient être complétés dans les délais impartis et leur qualité devrait être renforcée par la fixation d'objectifs SMART¹⁸ et par l'établissement d'un lien entre l'évolution de la carrière et les besoins spécifiques en formation.

¹⁸ Spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely*).

La BCE a-t-elle eu recours à des outils pour gérer ses activités dans le domaine des ressources humaines et pour répondre aux besoins d'information de sa direction et de son personnel?

71. Bien que les volets «ressources humaines» du système logiciel ISIS soient en service depuis 2008, la propriété du système n'a été attribuée à aucune direction et aucun SLA (accord sur le niveau de service) n'a encore été signé.

72. La disponibilité et l'accessibilité d'informations fiables sur les questions liées aux ressources humaines, tant pour la direction que pour le personnel, ont été nettement améliorées depuis l'audit de la Cour relatif à 2004. Cependant, le système d'établissement de rapports formels à l'intention du directoire est resté inchangé depuis lors.

Recommandation

3. Une évaluation des éléments du système logiciel ISIS liés aux ressources humaines devrait être réalisée afin de vérifier si les objectifs initiaux du système ont été atteints et si des contrôles appropriés ont été mis en place.

Le présent rapport a été adopté par la Chambre IV, présidée par M. Igors LUDBORŽS, Membre de la Cour des comptes, à Luxembourg en sa réunion du 23 novembre 2010.

Par la Cour des comptes

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Président

RÉPONSE DE LA BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE

La Banque centrale européenne (BCE) accueille favorablement le rapport de la Cour des comptes européenne pour l'exercice 2009 ainsi que les observations et recommandations de la Cour en vue de nouvelles améliorations.

Les commentaires de la BCE concernant certains paragraphes et les trois recommandations sont formulés ci-après.

Paragraphe 13

Au sein du système de documentation, chaque processus de recrutement fait l'objet d'un dossier distinct. Le système s'appuie sur un ordonnancement automatisé des tâches et sur des modèles afin de garantir que toutes les étapes du processus de recrutement sont accomplies de manière cohérente et efficiente.

Paragraphe 19

Un cadre de compétences régit le processus de recrutement de la BCE. Il englobe, d'une part, des compétences techniques, qui peuvent être spécifiquement professionnelles ou générales, et, d'autre part, des compétences comportementales. Il favorise ainsi l'équilibre entre les exigences techniques propres à une entité organisationnelle, qui permettent de remplir les impératifs opérationnels, et les besoins de l'organisation en termes de compétences interfonctionnelles (compétences techniques générales et compétences comportementales), qui contribuent à promouvoir la mobilité.

Conformément aux conclusions de la Cour, les offres d'emploi publiées par la BCE ont, au cours des dernières années, accordé de plus en plus de place aux compétences comportementales et aux compétences techniques générales ; la BCE évalue le niveau de ces compétences chez les candidats.

Paragraphe 23

La BCE a choisi d'accorder davantage d'importance à l'appréciation qualitative des candidat(e)s, à la fois individuellement et les un(e)s par rapport aux autres. Plutôt que d'axer la sélection sur l'examen de résultats obtenus, la BCE encourage les jurys à utiliser les grilles de résultats comme une base de discussion et à parvenir ainsi à une évaluation globale plus rationnelle.

Paragraphe 24

Les références des candidat(e)s sont de plus en plus souvent vérifiées par la BCE. Dans la plupart des cas, les références sont consultées pour les candidat(e)s dont l'évaluation est la plus élevée et, si elles confirment l'appréciation du jury, ses membres n'ont pas nécessairement besoin de débattre davantage. S'il est fait appel aux références dans le but de faciliter un classement, alors une discussion au sein du jury s'ensuit naturellement. Dans tous les cas, l'ensemble des membres du jury participent à la rédaction du rapport final de sélection et peuvent faire part de leurs commentaires sur chaque point.

Paragraphe 28c

La BCE accorde une grande importance aux « valeurs » et explique l'utilisation de ce concept à ses agents et ses cadres dans les orientations concernant la discussion ayant lieu lors de l'évaluation. Elle encourage les évaluateurs à décrire dans quelle mesure l'agent a, au cours de l'année, respecté les valeurs de la BCE dans son travail quotidien, en se concentrant sur des comportements spécifiques, traduisant ainsi les valeurs en informations précieuses pour l'évolution professionnelle des agents.

Paragraphes 37c et 37d

La BCE, tout en prenant en compte les observations de la Cour, souligne qu'elle a choisi de ne pas associer mécaniquement l'évaluation annuelle à l'ASBR. Elle a opté pour l'application de paramètres différents aux deux exercices. L'objectif de l'évaluation, qui sert aussi d'outil de développement professionnel, est d'évaluer les capacités et l'efficacité de chaque membre du personnel en relation avec les objectifs définis et d'apprécier la manière dont il/elle s'acquitte des tâches qui lui sont confiées. Cela signifie que, par nature, l'évaluation annuelle porte sur l'agent considéré individuellement, et n'implique donc pas une comparaison (entre deux agents ou plus). En revanche, l'ASBR est un exercice comparatif qui évalue l'évolution de la contribution d'un membre du personnel aux tâches de la BCE par rapport à celle des autres membres du personnel relevant d'une même entité organisationnelle. Le résultat de cette évaluation comparative est documenté aux fins de son application pratique, sa cohérence est vérifiée, puis il est communiqué et expliqué à chaque agent par son supérieur.

Paragraphe 42

La BCE précise que le système actuel de recrutement en ligne sera progressivement supprimé dès que le module de recrutement en ligne sera disponible sur ISIS (au plus tôt courant 2011).

Paragraphes 44 et 51

La BCE souligne que, depuis la clôture du projet, mi-2010, un accord sur le niveau de service a été préparé et devrait être finalisé avant la fin 2010. Depuis la fin du projet, ce sont les processus standard de gestion opérationnelle du changement qui ont été appliqués.

Paragraphe 48

Il ressortait du dispositif de contrôle des risques de la BCE qu'aucun des risques identifiés lors de la vérification de la sécurité préalable à la production n'était considéré comme élevé : un risque était jugé moyen et l'autre faible. Conformément à la politique de la BCE relative au risque opérationnel, seul le risque moyennement élevé doit être éliminé. La BCE entend néanmoins réévaluer l'incidence de ces deux risques.

Paragraphe 55

En ce qui concerne la dernière phrase de ce paragraphe, la BCE précise que, dans les cas identifiés, les personnes concernées n'avaient plus accès aux bâtiments ni à aucun système informatique après avoir quitté la

BCE. Entre-temps, un ordonnancement automatisé des tâches a été mis en place, qui ôte en outre tout rôle aux anciens membres du personnel dans ISIS (leur interdisant l'accès à toute activité sur ce système). La BCE fait remarquer que le personnel externe est également amené à signer les clauses de confidentialité en place au sein de l'Institution.

Paragraphe 71

La BCE attire l'attention sur le fait que (comme explicité par la Cour au paragraphe 44), lorsque le projet ISIS a été mis en place, sa propriété collective (temporaire) a été attribuée au groupe de pilotage du projet. Ce groupe comprenait des cadres dirigeants de toutes les entités organisationnelles concernées. Depuis la fin du projet, la propriété des processus individuels a été attribuée à différentes entités organisationnelles.

Paragraphe 72

La BCE prend note de l'observation formulée par la Cour et signale que, en 2010 déjà, les rapports réguliers à l'attention du directoire ont été étoffés par un rapport complet qui s'appuie sur les données de 2009, couvrant chaque aspect des ressources humaines, tel que le recrutement, la formation, la mobilité, les salaires et les indemnités, le temps de travail et les vacances, l'absentéisme, l'intégration sociale des membres du personnel et de leurs familles ainsi que les démissions ou départs en retraite des membres du personnel. De plus, des informations détaillées sur la gestion des absences ont été présentées au comité de gestion de la BCE. Ces deux systèmes d'établissement de rapports continueront d'être régulièrement utilisés.

Recommandation 1

La BCE accepte cette recommandation. En ce qui concerne la documentation, la BCE fait remarquer que, en plus des éléments déjà en place, un manuel complet relatif au recrutement sera finalisé et publié avant la fin 2011. S'agissant de l'enregistrement des résultats des vérifications de références effectuées dans le cadre de la procédure de sélection, la BCE s'emploie à ce que les rapports de recrutement les mentionnent systématiquement. Le manuel de recrutement mettra davantage l'accent sur cet aspect.

Recommandation 2

La BCE prend note des trois éléments de la recommandation concernant l'évaluation des performances du personnel et les politiques d'évolution de carrière et de formation et souhaite formuler les commentaires suivants. En ce qui concerne les progrès à réaliser pour compléter les formulaires d'évaluation, la BCE fait remarquer que, pour le cycle d'évaluation à venir, le délai imparti a été explicitement précisé, et en particulier l'échéance fixée pour la finalisation des formulaires. Les activités de sensibilisation ont également été renforcées et un point de contact a été établi pour répondre aux questions techniques. De plus, s'agissant des deuxième et troisième aspects de la recommandation, les évaluateurs et les agents évalués recevront une formation spécifique et pourront participer à des sessions d'information dont certaines parties seront consacrées exclusivement à la manière dont doivent être établis les objectifs SMART et aux moyens de relier l'évaluation de profils de compétence individuels aux besoins de formation et aux propositions de formation spécifiques. Concernant la dernière partie de la recommandation, la BCE fait remarquer qu'elle n'établit aucun lien direct entre le suivi d'une formation et la progression de carrière ; cependant, une formation pertinente suivie avec succès facilite de toute évidence le développement professionnel. Cette

recommandation a pris effet avec le programme d'évaluation 2010 et son application s'achèvera avec le prochain programme d'évaluation fin 2011.

Recommandation 3

La BCE accepte la recommandation et indique une fois encore que, conformément au rapport de fin du projet, les retombées seront évaluées avant la fin 2011.