

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

Introduction

Les standards d'évaluation constituent un instrument obligatoire d'évaluation du rendement, des compétences et de la conduite d'un fonctionnaire. Ils visent à harmoniser les évaluations tant au sein d'une direction générale que de l'ensemble de la Commission et à faciliter la comparaison des évaluations individuelles dans un grade. Ils donnent également aux fonctionnaires des indications sur ce que l'on attend d'eux. Ces standards communs d'évaluation ont été établis par la DG ADMIN, avec l'aide des directions générales et du comité paritaire de suivi de l'évaluation et de la promotion. Ils peuvent être complétés par des standards spécifiques à la direction générale, sous réserve de l'approbation de la DG ADMIN.

Les nouveaux standards communs d'évaluation sont fondés sur la description du niveau de prestations que l'on peut attendre de tout titulaire de poste¹. Ils sont classés en trois rubriques: rendement, compétences et aspects de la conduite, au sens de l'article 43 du statut. Ces grandes catégories sont elles-mêmes subdivisées en sous-rubriques destinées à fournir un fil conducteur à l'évaluateur tout au long du processus d'évaluation. Si nécessaire, des distinctions sont opérées entre les tâches des administrateurs (AD), celles des assistants (AST) et celles des titulaires de poste ayant des responsabilités de gestion (ENCADREMENT). La plupart des standards ont cependant une portée générale, même si leur importance relative peut varier en fonction de la description de poste de l'intéressé. La description fournie par les standards communs d'évaluation donne une indication des prestations qui répondent totalement aux attentes en matière de rendement, de compétences et de conduite dans le service.

L'approche adoptée pour l'évaluation annuelle de la rubrique "RENDEMENT" consiste à continuer de s'appuyer sur la fixation d'objectifs, par rapport auxquels le rendement d'un titulaire de poste est mesuré. En complément de ces objectifs, plusieurs standards en matière de rendement ont été intégrés dans les standards communs d'évaluation, de manière à pouvoir évaluer plus globalement cet élément des prestations. Les standards en matière de rendement s'attachent à établir non seulement si le titulaire de poste a la capacité d'exécuter une certaine tâche, mais aussi s'il l'exécute

¹ Au sens de l'article 2 des dispositions générales d'exécution de l'article 43 du statut du 23.12.2004.

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

efficacement. Bien entendu, le rendement ne constitue pas un aspect isolé des prestations, mais est étroitement lié aux compétences et à la conduite du titulaire de poste.

Les standards tels que détaillés dans le tableau constituent la référence globale pour établir le niveau de prestations attendu. Si la plupart des niveaux décrits dans les standards pertinents sont partiellement ou largement dépassés, cela signifie que les prestations annuelles sont d'un niveau supérieur. Par contre, si les standards ne sont que partiellement, voire pas du tout atteints, c'est le signe que les prestations sont faibles ou inférieures aux standards.

Prenons quelques exemples à titre d'illustration. Dans la catégorie «rendement», *un titulaire de poste devrait, dans des conditions de travail normales, s'acquitter de ses tâches sans retards inutiles ou injustifiés*. Ce standard ne serait pas satisfait si, par exemple, le titulaire de poste ne respectait pas les délais fixés, alors qu'aucune irrégularité ou modification de la charge de travail ne serait susceptible de justifier ce retard. En fonction de la fréquence de ces difficultés, le standard pourrait être considéré comme n'étant que partiellement, voire jamais atteint. En revanche, ce standard pourrait être dépassé si le titulaire de poste respectait souvent, voire toujours les délais serrés, en dépit de circonstances qui auraient justifié un retard.

La section consacrée aux compétences permet d'évaluer les compétences générales du titulaire de poste. A titre d'exemple, dans la rubrique *"Analyse des problèmes et mise en œuvre des solutions"* un standard requiert que *le titulaire de poste mette en balance les différentes solutions envisageables et détermine la solution la plus appropriée*. Le processus de résolution de problèmes comprend dans ce cas deux étapes distinctes; la non-réalisation de l'une de ces étapes impliquerait que le standard n'est que partiellement satisfait. Pour évaluer si les attentes décrites dans le standard sont ou non dépassées, c'est la qualité des solutions retenues qui serait prise en compte.

Enfin, la section relative à la conduite décrit le comportement du titulaire de poste sur le lieu de travail, à l'égard tant des collègues que des partenaires extérieurs ou des clients. L'un des standards liés au travail en équipe attend du titulaire de poste *qu'il tienne ses supérieurs et collègues informés de ses tâches et partage les informations susceptibles de présenter un intérêt général pour l'équipe/l'unité/la DG*. Ce standard pourrait être dépassé si, par exemple, le titulaire de poste s'efforçait de transmettre les informations pertinentes sans délai en incluant une analyse qualitative en bonne et due forme, malgré des délais serrés ou des circonstances d'évolution constante.

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

RENDEMENT

Gestion / planification du travail

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste établit un plan de travail qui tient compte d'éléments tels que l'ordre de priorité des tâches assignées et la charge de travail que celles-ci représentent.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste répartit efficacement son temps entre les différentes tâches à réaliser, en fonction de leur ordre de priorité.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste réagit rapidement à des tâches inattendues ou nouvelles.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste répartit les tâches de manière équilibrée et transparente et donne des instructions claires sur la manière dont elles doivent être traitées et sur les critères de réussite (oralement et par écrit).
ENCADREMENT	Le titulaire de poste donne une vision stratégique des objectifs et des priorités de l'unité et les traduit en objectifs mesurables et réalisables pour les membres de l'équipe.

Réalisation / qualité du travail

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste s'assure qu'il comprend les tâches qui lui sont demandées en écoutant et en posant des questions.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste gère efficacement et simultanément une série de projets / dossiers.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste s'acquiesce de ses tâches sans retards inutiles ou injustifiés.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste s'assure qu'il satisfait aux normes de qualité de la DG/la direction/l'unité et qu'il suit les politiques et procédures lors de l'exécution de ses tâches.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste établit et gère un système de contrôle visant à aider son équipe à remplir ses tâches efficacement et à atteindre les objectifs.

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

COMPÉTENCES

Compétences techniques

GÉNÉRAL

Le titulaire de poste dispose des compétences techniques de base nécessaires à l'exécution de ses tâches (par exemple, connaissance d'outils informatiques, d'outils spécifiques à la Commission, d'instruments financiers ou de procédures financières spécifiques).

Communication orale et écrite

GÉNÉRAL

Le titulaire de poste s'exprime de façon claire, précise et concise, en prenant en compte l'environnement de travail multiculturel, dans une langue communautaire autre que sa langue maternelle, selon les besoins du service.

GÉNÉRAL

Le titulaire de poste rédige des documents clairs, concis et structurés qui ne nécessitent que de légères corrections.

AD

Le titulaire de poste utilise le style de communication adapté aux différentes audiences.

Communication dans les réunions

GÉNÉRAL

Le titulaire de poste participe généralement de manière positive aux réunions, fait des remarques pertinentes et propose des solutions constructives.

AD

Le titulaire de poste assure la bonne organisation et la gestion efficace du temps lors des réunions placées sous sa responsabilité.

Compétences de négociation

AD

Le titulaire de poste fait preuve d'une bonne diplomatie lors de négociations et s'efforce de maintenir de bonnes relations avec ses interlocuteurs.

AD

Le titulaire de poste sait généralement comment utiliser de façon adéquate les arguments afin d'obtenir un résultat positif. Il/elle connaît les stratégies et techniques de négociation et dispose des compétences nécessaires.

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

COMPÉTENCES (suite)

Analyse des problèmes et mise en œuvre des solutions

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste analyse les problèmes de manière pertinente, tente d'en trouver l'origine et suit une approche méthodique et logique dans les dossiers traités.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste est capable de définir des solutions réalisables.
AD	Le titulaire de poste met en balance les différentes solutions envisageables et s'appuie sur des arguments solides pour déterminer la solution la plus appropriée. Il/elle consulte sa hiérarchie en cas de nécessité.
AD	Le titulaire de poste s'assure de la mise en œuvre correcte de la solution retenue.
AST	Si sa hiérarchie le lui demande, le titulaire de poste met en balance les différentes solutions envisageables, en s'appuyant sur des arguments pertinents et solides.
AST	Le titulaire de poste suit les instructions de sa hiérarchie et met en œuvre des solutions tout en respectant les règles et les procédures.

Prise en compte de l'environnement de travail

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste tient compte des standards de contrôle interne et applique systématiquement les standards pertinents dans l'accomplissement de ses tâches.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste connaît les règles et pratiques en matière d'éthique et d'intégrité et les respecte.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste tient compte de l'environnement multiculturel et fait preuve de tolérance vis-à-vis de cultures et d'opinions différentes.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste défend les intérêts de l'institution en respectant les règles et procédures en vigueur et fait preuve d'une grande prudence lorsqu'il s'agit de questions financières.

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

COMPÉTENCES (suite)

Gestion des personnes

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste délègue les tâches si cela s'avère nécessaire et/ou si on le lui demande. Dans ces cas, il/elle s'assure que la nature, l'étendue et le calendrier des fonctions/pouvoirs/tâches délégués sont clairs pour l'ensemble des intéressés.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste délègue les tâches en adaptant le style et l'étendue de la délégation au profil spécifique du membre de l'équipe (par exemple, formation, expérience, personnalité). Il/elle évalue les compétences de manière correcte et fait efficacement appel au personnel.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste fournit un retour d'informations régulier à son équipe, encourage celle-ci à fournir également un retour d'informations et réagit positivement aux critiques constructives.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste motive et inspire les membres de l'équipe et favorise leur développement professionnel et personnel (notamment, perspectives de formation et de mobilité).
ENCADREMENT	Le titulaire de poste identifie les problèmes liés à des prestations faibles ou insuffisantes au sein de son équipe et est disposé à les résoudre en prenant les mesures qui s'imposent.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste gère les conflits efficacement et sans discrimination.

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

ASPECTS DE LA CONDUITE

Travail en équipe

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste contribue à la réalisation des objectifs communs.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste accepte le retour d'informations et tire des leçons des erreurs qu'il a commises.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste reconnaît de façon spontanée les résultats atteints par les autres membres de l'équipe.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste entretient des relations constructives avec les collègues afin de leur permettre d'accomplir leurs tâches, tout en essayant d'être attentif à leurs besoins et de donner des conseils si nécessaire.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste tient ses supérieurs et collègues informés de ses tâches et partage les informations susceptibles de présenter un intérêt général pour l'équipe/l'unité/la DG.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste encourage le travail en équipe, notamment en établissant clairement les rôles et les tâches, en récompensant les efforts conjoints et en instaurant un esprit d'équipe.

Culture de service

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste s'assure qu'il connaît les besoins des interlocuteurs et cherche la meilleure solution pour les satisfaire.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste vérifie lui-même si les interlocuteurs sont satisfaits du service fourni.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste adopte un comportement correct, adaptant celui-ci aux différentes personnes ou situations. Il/elle fait preuve de patience ainsi que de la courtoisie et du respect qui s'imposent.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste s'assure que ses actes, quels qu'ils soient, donnent une image positive et professionnelle de son institution.

STANDARDS COMMUNS D'ÉVALUATION

ASPECTS DE LA CONDUITE (suite)

Engagement vis-à-vis de son travail

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste assume la responsabilité de ses tâches et adopte une approche proactive à leur égard. Travaille de façon autonome mais, en cas de besoin, n'hésite pas à demander conseil auprès de collègues et/ou de ses supérieurs.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste accepte volontiers les changements de responsabilités et de tâches.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste est résolu à atteindre ses objectifs et ceux de son unité.

Développement personnel dans le cadre professionnel

GÉNÉRAL	Le titulaire de poste accepte d'acquérir – grâce à la formation ou au tutorat – de nouvelles connaissances et capacités nécessaires à l'exercice de nouvelles responsabilités ou à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste tient compte des meilleures pratiques existantes et de l'expertise de sa DG, sa direction ou son unité. Il/elle cherche à améliorer les procédures en formulant des suggestions constructives.
GÉNÉRAL	Le titulaire de poste cherche à modifier et/ou à améliorer ses tâches en formulant des suggestions constructives.

Leadership

ENCADREMENT	Le titulaire de poste fait preuve d'intégrité et de respect dans ses relations avec l'ensemble des membres de l'équipe et tient compte de leur cadre culturel et social.
ENCADREMENT	Le titulaire de poste se montre soucieux de préserver la confidentialité dans l'accomplissement de tâches sensibles ou dans le traitement de questions liées au personnel.