

Compilation Document on Senior Officials Policy

1. INTRODUCTION

The Commission's growing responsibilities in formulating and implementing public policy place a high premium on the quality of its technical analysis, the strength of its political leadership, the effectiveness of its argument, the efficiency of its administration and the capacity to motivate and lead its human capital. The Commission considered in the Reform White Paper of March 2000 and other Reform decisions that in order to meet this challenge, the Commission had to ensure that the profile, quality, motivation and performance of senior officials in the Commission is of the highest possible standard.

The procedures for selection and nomination of officials to senior management posts should therefore be designed with a view to selecting, on the basis of straightforward, transparent procedures, the candidates who are of the highest qualification and merit, including a good record of performance in management. The Reform has contributed to better management in particular by introducing clearer rules, better defining responsibilities and various actions to raise the level of management skills and create a common management culture across the Commission.

Since 1999 the Commission has in the context of Reform adopted a number of instruments of varying form concerning the appointment, appraisal and mobility of its senior officials. The new Staff Regulations also introduce a number of new elements as far as the appraisal, promotion and appointment of senior officials is concerned.

To improve the transparency and clarity of the applicable rules and guidelines it is desirable to bring together in a single compilation document all the previous decisions and orientations taken by the Prodi Commission concerning policy in relation to senior officials. Annex I lists all earlier decisions which are repealed by this compilation as well as those Commission minutes containing decisions and guidance which have been incorporated.

2. DEFINITION OF SENIOR OFFICIALS AND GRADING

The term 'senior officials' refers to officials occupying functions corresponding to the basic post of Director-General in grades AD16 or AD15 as well as those occupying functions corresponding to the basic post of Director in grades AD15 or AD14. Basic post in this context, and in accordance with Annex 1 of the Staff Regulations, means all positions falling within the function group of Director-General or Director, as the case may.

The new career structure introduces two overlapping grades for the positions of Director-General, Deputy Director-General and equivalent on the one hand, and Director, Principal

Adviser and equivalent on the other hand: grades AD15/16 and AD14/15, respectively. Senior officials taking up these functions will normally be appointed at the lower grade in the function group unless they are already in the higher grade. This approach is consistent with the general principle of introducing a longer career in terms of grade. For external publications, functions linked to the basic post of Director-General will therefore be published at grade AD15; functions linked to the basic post of Director will be published at grade AD14.

3. GENERAL PRINCIPLES

Merit is the dominant criterion in decisions on senior official appointments. Subject to this, the Commission will respect an adequate balance of nationalities represented in the Commission's services and at the same time promote better gender balance.

3.1. Merit

Since 1999 the Commission has reviewed the procedures for appointing staff to senior management positions with a view to selecting the candidates who are the most deserving and the best qualified. According to the principles underlying the Staff Regulations, such appointments must target "*officials of the highest standard of ability, efficiency and integrity*".

The primary criterion for the appointment of senior officials is merit and competence relevant to the function. The emphasis placed on relevant qualifications and experience seeks to guarantee that officials who are appointed have an adequate knowledge and skills in the policy area in which they are to be working. The selection shall therefore be primarily based on the comparison of the respective merits of the candidates. The assessment of merit involves not only taking account of the candidates' ability, efficiency and conduct within the service during their career to date, but also evaluating their capacity to carry out senior management duties (authority, leadership, ability to manage a team and to work in a multicultural, multilingual environment, etc.). The selection procedure includes tools to assess these qualities.

3.2. Gender Balance

Any human resources management policy must include an element of equal opportunities, which entails not only the creation of an environment that is favourable to the career development of staff in all categories, but also action specifically aimed at increasing their access to senior management positions. Similarly, any considerations relating to geographical balance must be reconciled with the policy of equal opportunities for women and men.

The objective of the equal opportunities policy is ultimately to achieve a broad balance between the sexes at all grades. In order to increase the number of women eligible for promotion, all the necessary measures will be taken to create an environment that is favourable to the recruitment, promotion and career development of women within the Institution. The further development of policies enabling staff to better reconcile professional and family commitments should assist this process.

In making appointments to senior management posts, the Appointing Authority will, in principle, give priority to women where it finds, after conducting an assessment

that candidates are of equal merit. This option will not be exercised automatically, but will constitute one aspect of the Appointing Authority's powers of discretion.

The entire procedure has to respect the principles and objectives decided by the Commission in the framework of its policy of equal opportunities and promotion of women to decision-making posts. The targets and benchmarks applicable to the effective implementation of equal opportunities to both genders are the subject of annual decisions on equality of opportunities.

3.3. Geographical Balance

In accordance with Article 27 of the Staff Regulations (SR), which states that *“recruitment shall be directed to securing for the institution the services of officials [...], recruited on the broadest possible geographical basis from among nationals of Member States of the Communities”*, no posts shall be reserved for nationals of any specific Member States, except where specific regulations provide otherwise.

The Commission aims to maintain a broad geographical balance in order to ensure a fair spread of all the nationalities of the EU within the staff at all grades and in all departments of the Institution, thereby guaranteeing the cultural wealth and cohesion of the European civil service. The Commission does not apply quotas at any level of posts for its officials. Furthermore, the nationality of an outgoing post-holder may not be a factor in the appointment of a new occupant of a post.

The Commission considers it a desirable objective that each nationality should hold at least one function corresponding to the basic post of Director-General. Twice a year the Commissioner for Personnel and Administration will, following any necessary preparatory steps, inform the College by way of a note about the geographical balance of senior officials.

4. PUBLICATION OF VACANCIES

4.1. Publication versus Transfer

As a general rule vacant senior official posts must be published. This gives the Commission the best guarantee of finding the most suitable candidates for a post in a transparent manner, while allowing officials maximum opportunity to apply for posts which they believe they are qualified for. The rules governing the appointment of officials under Article 29 SR allow posts to be published for the purposes of filling them by transfer or by promotion and transfer.

Exceptions to these rules are possible. First, certain posts can be published for transfer only in the context of annual mobility exercises for senior management functions. Secondly, if an official has the necessary skills and experience the Commission may decide to transfer officials directly without publication (under Article 7 SR) onto a post at their existing grade, in particular in the context of redeployment.

4.2. Internal and Inter-institutional Publication versus External Publication

The Staff Regulations provide that vacant senior management posts should, when published, be filled in accordance with a procedure comprising the following stages:

- (1) the internal and, possibly at the same time, inter-institutional procedure, whereby vacancies are filled by promotion or transfer, internal competition and inter-institutional transfer (Article 29.1(a) to (c) SR);
- (2) the external procedure, whereby recruitments may be made from outside the institution (Article 29.2 SR).

The general rule is that senior management posts are filled from among the management grades in the Commission or in other institutions. The Commission continues to attach a high level of priority to internal promotions. This is essential in an administration which depends crucially on retaining the commitment of a corps of staff of high quality who have developed throughout their career with the Commission and who have acquired a mix of skills which, in most areas, best meets the needs of the Institution. Publishing a post internally as a first step therefore remains the rule. However there are situations where a case can be made for recruiting from the outside. In such cases, the stages laid down in Article 29.1 SR must first have been gone through in accordance with the jurisprudence.

5. APPOINTMENT PROCEDURE FOLLOWING PUBLICATION

The overall objective should be to enable the Commission to recruit the best person for the job concerned in a way which is consistent with the Commission's staff policy and is in the interests of the Institution as a whole. This requires at the outset a clear definition of the profile of the person to be recruited but in addition also a commitment by all those concerned with finding the most suitable candidate. It must be ensured that during the entire procedure for filling vacancies, the principles and objectives decided on by the Commission on geographical balance and in the framework of its policy of equal opportunities and promotion of women to decision-making posts are respected.

Senior officials should prove, before their appointment, either to have the necessary management experience, or have received adequate training in management techniques. Satisfactory completion of a management training course before the date of effect of any appointment decision should be compulsory for all those aspiring to a promotion to a senior management function.

5.1. Main Players

5.1.1. Appointing Authority

Pursuant to Article 29 SR the Commission is the only decision-making body for the appointment of senior officials and therefore the Appointing Authority. Appointment proposals are put forward by the Commissioner for Personnel and Administration in agreement with the President and the Member of the Commission with responsibility for the policy corresponding to the function at stake (portfolio Commissioner). The Appointing Authority is assisted or advised by other bodies that are entrusted with preparatory work.

5.1.2. Consultative Committee on Appointments

The Consultative Committee on Appointments (CCA) was established in 1980. The CCA acts as an advisory body in the procedure for the appointment of senior officials. Its role is to act as an interviewing and evaluation board which

can recommend a shortlist of candidates to the Commissioners who are responsible for proposing an appointment. The rules on its membership are set out in the Commission's decision adopting the CCA internal rules of procedures. Its membership is as follows:

- Appointment of senior officials to occupy the basic post of Director-General:
 - The Secretary-General (Chair)
 - The Director-General for Personnel and Administration
 - The Head of Cabinet of the President
 - The Head of Cabinet of the Commissioner for Personnel and Administration
 - The Permanent Rapporteur
 - The Rapporteur for the case

- Appointment of senior officials to occupy the basic post of Director:
 - The Director-General for Personnel and Administration (Chair)
 - A Deputy Secretary-General
 - The recruiting Director-General
 - The Head of Cabinet of the Commissioner for Personnel and Administration
 - The Permanent Rapporteur
 - The Rapporteur for the case

In both configurations, the CCA may be assisted by human resources experts, independent experts or other persons.

It should be noted that the Director-General of DG BUDGET participates as observer in CCA interviews with candidates for posts of Resource Directors. S/he is also kept informed by the Directorate General concerned throughout the appointment procedure.

5.1.3. Permanent Rapporteur to the CCA

The function of Permanent Rapporteur to the CCA was created in 2000. The Permanent Rapporteur is a Principal Advisor attached to DG ADMIN.

The Permanent Rapporteur to the CCA acts under the joint authority of the Chair of the CCA and the Director-General for Personnel and Administration. His/her role is to focus all efforts to promote the successful career development of all senior officials (e.g. mobility across several posts which provide a good mixture of policy and management experience, exploiting best the particular talents of officials). S/he should have confirmed skills and experience in human resource management.

5.1.4. Rapporteur for the Case

The role of Rapporteur for the Case was created in 2000. Rapporteurs, i.e. a pool of serving Directors General and Directors, are appointed by the Commission for a renewable term of a minimum of two years.

For each appointment to a senior management function, the Chair of the CCA designates a Rapporteur from the pool, with the role to follow the procedure throughout its various stages. The Rapporteur should hold at least the same grade and occupy a function of at least the same level of that of the vacancy notice. S/he would be personally responsible for following an appointment from its initial publication to the final decision by the Commission. Each Rapporteur participates and acts as full member of the CCA for the examination of the specific appointment s/he is following.

The Rapporteur should in particular play a useful role in consulting the portfolio Commissioner and ensuring that the CCA is fully informed of the required profile of candidates. The views of the Commissioner, and where applicable the Director-General, should also be heard on their request directly by the Committee. In the course of an appointment procedure, a Rapporteur's principal tasks would be:

- (1) to approve the vacancy notice;
- (2) for functions of Director-General, Head of Service or equivalent to consult the portfolio Commissioner on the candidacies received, to prepare a presentation to the CCA as well as a recommendation on which candidates should be interviewed by the Committee as well as to participate in the CCA as a member;
- (3) for all other senior management functions to consult the Director-General and the portfolio Commissioner on the candidacies received and to monitor the preliminary assessment made of them, to inform the CCA of their views before the Committee decides on the list of candidates to be interviewed as well as to participate in the CCA as a member;
- (4) to assist, where necessary, the Chair of the CCA in debriefing the portfolio Commissioner.

5.1.5. Supporting Actors

The usage of professional selection methods will involve wide-ranging interviews with the applicants and recourse to special outside expertise in the field concerned and/or in recruiting to high-level positions. External consultants specializing in selection and recruitment play a useful role in ensuring the rigour and objectivity of the procedure followed by the CCA to draw up the short-list of candidates.

This assessment could also include seeking the views of individuals suggested as referees by the candidates themselves as well as, where appropriate, inviting the candidates to take tests and/or take part in assessment centres where their potential can be assessed more accurately. The assessment of internal candidates should rely also on the procedures that have been put in place for the

performance appraisal of senior officials. Successive positive assessments would be taken into account in appointment procedures.

Assistance from external assistants will be sought in the following instances.

- an external human resources consultant assists the CCA in the examination of candidacies and during interviews with candidates;
- where applicable, the results of the tests run in the assessment centres will be made available to the CCA before it carries out the interviews;
- where appropriate, the Commission will appoint independent experts with specialized knowledge and of international reputation to advise the CCA on the pre-selection of candidates and/or during the interviews.

The consultants operate on a confidential basis under a framework contract from the Commission. The precise remit for the search for candidates will be the subject of extensive consultation between the consultants and the Commissioner and Director-General in charge. The pre-selection of candidates for interview and the final assessment of the candidates however remains in the hands of the Commission.

5.2. Appointment Procedure

Unless explicitly otherwise provided, the same rules apply for internal, inter-institutional and external recruitments. Also the broad methodology for assessing candidates should be the same for all.

5.2.1. Start of the Procedure

The procedure begins as soon as it is clear that a vacancy will arise in the foreseeable future, e.g. when an official signals his intention to retire or a decision is made to transfer an official to another post. Subject to the approval of the Commissioner for Personnel and Administration to start the procedure, the Chairman of the CCA appoints the Rapporteur to the Procedure.

5.2.2. Vacancy Notice

A draft vacancy notice is prepared by the recruiting DG in agreement with the Rapporteur to the Procedure. The vacancy notice provides a detailed description of the job profile, the duties to be performed and the qualifications required from the candidates. The DG should pay particular attention not to draft these notices so narrowly – particularly in terms of specific skills, knowledge and experience – as to discourage potential applicants, particularly from outside the DG, and as such act as an impediment to the policy objective of facilitating the mobility of such officials.

When the vacancy notice has been approved by the Appointing Authority, it is published in the Commission's vacancy notices. If it has been decided to publish externally, it must be ensured that all interested parties have an equal opportunity of appointment to such posts. Invitations to apply are published in the Official Journal of the European Communities, on the EUROPA web site and, where appropriate, in the press.

5.2.3. *Information to Applicants*

Adequate communication with candidates is of great importance, informing them on the vacancy, giving them guidance on the different stages of the procedure and keeping them fully informed of their progress throughout the selection procedure.

Candidates who have applied for a post should receive adequate information on the procedure and be kept informed throughout the various stages of the process. The Permanent Rapporteur to the CCA, with the assistance of the secretariat of the CCA in DG ADMIN, will provide advice to candidates and, where necessary, set up a preliminary contact interview with them. The aim of these contact interviews should be:

- to explain to the candidate the assessment procedure to be followed, in particular the tests to be taken;
- to check that the referees proposed by external candidates are appropriate to the post in question;
- to allow the candidate to put questions in order to get a more precise idea of the profile which is required for the post in question.

5.2.4. *Pre-Selection Panel*

The general rule is that the Directorate General sets up a pre-selection panel to examine all the applications received and to determine, on the basis of evaluation grids and where appropriate interviews, the list of candidates best qualified for the post with reference to the published criteria. On the basis of the initial assessment and the results of the interviews undertaken by the pre-selection panel a report detailing the pre-selection procedure is drawn up:

- for a vacancy related to the basic post of a Director-General, by the designated Rapporteur following consultations with the portfolio Commissioner and agreed with the chair of the pre-selection panel;
- for all other vacancies, by the recruiting Director-General and agreed with the designated Rapporteur.

The report is subsequently submitted to the Chair of the CCA for consideration by the Committee.

5.2.5. *CCA – 1st phase*

On the basis of the pre-selection report and the related evaluation grids the CCA assesses the applications, identifies the most suitable applicants for interview and adopts its preliminary opinion accordingly.

5.2.6. *CCA – 2nd phase*

The candidates retained for interview are invited to:

- in all circumstances, wide-ranging interviews with the CCA, assisted by outside experts in the field concerned and/or in recruiting to high-level posts;
- where appropriate, and in any case when the vacancy has been published also externally (Article 29.2 SR), participate in an assessment centre which comprises individual and/or group exercises as well as in-depth interviews focussed on management skills.

Having interviewed candidates, the CCA then adopts its opinion and establishes the shortlist accompanied by evaluation sheets on each candidate. The assessment should focus on the strength of the candidates' merits alone, in particular with a view to ascertaining how qualified they are to fill the vacancy. The CCA opinion may take one of the following forms:

- a shortlist of candidates which includes all those who, in the Committee's view, meet the profile outlined in the original job description, i.e. the suitably qualified candidates. However the assessment as to who among them is more qualified than the others is left to the Commissioners themselves;
- a recommendation highlighting in the shortlist those candidates who are most suitable.

The lists adopted by the CCA should in any event offer the Commissioners a satisfactory choice of candidates. The responsible Commissioners need on the one hand to have the widest choice of suitably qualified candidates and on the other to have a list of candidates for interview which does not impose on them a major burden of comparative assessment of a large number of candidates.

In particular, where a vacancy attracts a large number of candidates, especially from outside the Commission, the CCA should also facilitate the work of the Commissioners by restricting the shortlist to a group of candidates whose profiles correspond to the highest international standards in the policy field concerned.

In addition to the formal opinion of the CCA, the Chair of the CCA or, on his/her request, the Rapporteur to the Procedure, can also directly debrief the portfolio Commissioner.

5.2.7. Interviews by the Member(s) of the Commission

Before any official proposal for appointment is made, candidates that have been short-listed by the CCA must in all cases be interviewed by one or more members of the College, depending on the level of the vacancy:

- for Director-General, Head of Service or equivalent posts: the Commissioner for Personnel and Administration, the portfolio Commissioner and the President;
- for posts of Deputy Director-General: the portfolio Commissioner as well as the Commissioner for Personnel and Administration;
- for all other senior official posts: the portfolio Commissioner.

Situations may nevertheless arise where the CCA recommends a shortlist which the portfolio Commissioner, after having interviewed the short-listed candidate(s), finds unsatisfactory. A number of options are then possible for him/her, in agreement with the President and the Commissioner for Personnel and Administration. He/she could decide to re-publish the post internally and/or publish or re-publish it externally if this has not already been done. When duly justified, he/she may also interview candidates who have applied but were not short-listed by the CCA.

5.2.8. *Appointment*

Given their importance for the work of the Institution, the Commission is the Appointing Authority for all career changes of senior officials. Clearly, there must be a relationship of trust and confidence between a Commissioner, his/her Director-General and his/her other senior officials. So a Commissioner must have the leading role in the final choice of those who work directly for him/her at senior management level.

In the light of the reasoned opinion from the CCA, with assessment scale and CV attached, and on the basis of a reasoned proposal from the Commissioner for Personnel and Administration, in agreement with the President and the portfolio Commissioner, the Commission takes its decision by oral procedure. For Deputy Directors General, Directors, Principal Advisers and equivalent posts, the portfolio Commissioner and the Director-General concerned must have reached, on the basis of the CCA opinion, an agreement on the applicant to be put forward for appointment.

5.2.9. *Publicity Measures*

Following a selection procedure for the appointment of a Director-General, Head of Service or equivalent function, the portfolio Commissioner issues a brief statement to the College as well as within the Commission's services and, where appropriate, to the press.

The statement would justify the choice of candidate and set out the main missions and tasks of the newly appointed senior official for the coming years. This frequent practice renders the selection procedure more transparent and makes it clear to the official from the outset, and in a public way, what is expected of him/her.

All new senior officials should in any event agree a mission statement with their superiors. Their mission statements must go beyond the contents of job descriptions and include a precise work programme, with concrete objectives and deadlines as well as specific objectives related to the management of human and financial resources.

6. PROBATIONARY PERIOD

Article 34 SR states that "*officials shall serve a nine-month probationary period before they can be established*". Consequently, officials occupying a function linked to the basic posts of Director-General and Director and who have been newly hired by way of an external recruitment procedure are subject to a probationary period.

The general principals relating to the probationary period for senior officials are the following (applying mutatis mutandis also to temporary agents with contracts longer than one year):

- (1) The probationer official's ability to perform the duties pertaining to the function, his/her efficiency (in particular management skills) and his/her conduct in the service are assessed during the probationary period. The objectives and performance standards expected of the probationer official are laid down before the end of the first month of service.
- (2) An intermediate report may be drawn up after five months. This report will enable any necessary corrective action to be taken.
- (3) A probation report shall be drawn up by the evaluator one month before the expiry of the statutory nine months. This report shall propose to the Appointing Authority either establishment, extension of the probationary period or dismissal of the probationer official.
- (4) Should the reporting officer recommend extension of the probationary period or dismissal, a procedure to appeal to the Reports Committee (in an appropriate composition) is provided in line with Article 34 SR. The Reports Committee shall give an opinion.
- (5) At the end of the appeals procedure and/or possible extension, the Appointing Authority shall decide on the action to be taken.
- (6) The probation report replaces the appraisal (CDR) for the duration of the probationary period.

The procedure relating to the probationary period for officials occupying a function linked to the basic posts of Director-General and Director and who have been newly hired by way of an external recruitment process is detailed in Annex II to this document.

7. APPRAISAL

Article 43 SR states that *"the ability, efficiency and conduct in the service of each official shall be the subject of a periodical report"*. Senior officials occupying a function linked to the basic posts of Director-General and Director will be the subject of annual performance appraisals.

The general principals relating to the appraisal of senior officials are the following:

- (1) There will be an annual appraisal exercise. The reference period for the appraisal will be from 1 January to 31 December of the previous year.
- (2) The appraisal aims to assist senior officials in their career development, providing feedback on their performance, training needs and possible future postings. The appraisal is drawn up by the reporting officer after a dialogue with the appraised official. The reporting officer must also know the opinions of the main persons who work in close relation with the appraised official. The reporting officer remains however free in his/her decision on how the feedback received should be reflected in the appraisal. Such feedback is

generated through an aggregation of the responses received from a sample of collaborators and colleagues on the basis of a concise questionnaire. The usage of an informatics tool ensures the anonymity of the participating persons. The received data is available only to the reporting officer and the appraised official. If necessary, the reporting officer may also contact the usual interlocutors of the appraised official outside the Institution. In doing so the reporting officer should evaluate the appraised official's contribution to the dynamism and image of the Institution, in particular by way of an assessment of negotiation and leadership skills as well as his/her sense of initiative vis-à-vis external interlocutors.

- (3) The first appraisal round took place at the beginning of 2004 and concerning the year 2003. The second round will be launched in the end of 2004 (with a setting of objectives for 2005). It should be concluded in early 2006 with an appraisal of the period between November 2004 and December 2005.
- (4) To this end an annual report called career development review (CDR) will be drawn up for officials and temporary agents in senior management functions, who have been in an active or detached (in the interest of the service) position for at least one consecutive month during the reference period. In agreement with the appeal assessor, the reporting officer has the choice of not establishing the CDR of a person who occupied temporarily a senior official function and/or who will shortly leave the Community Institutions during the year following the reference period.
- (5) It is not necessary to establish an appraisal report for those staff members, who during the year following the reference period will be retired under Article 50 SR, or for whom the Commission has adopted a decision leading to a definitive termination of their functions under Article 47 SR during the year following the reference period, or to who the Commission granted under Article 78 SR an invalidity pension, taking effect during the year following the reference period.
- (6) For officials newly appointed to a higher function a CDR has to be established after nine months. The subsequent CDR must cover the residual period until the end of the year in question in addition to the following appraisal period, provided that the addition of these two periods does not exceed 18 months. A 360°-appraisal will be established for the first CDR in the function.

The procedure relating to the appraisal of officials occupying a function linked to the basic posts of Director-General and Director is detailed in Annex III to this document.

8. PROMOTION

Promotions within a senior management function group, e.g. for Directors from grade AD14 to AD15, will be decided by the Commission on the basis of a proposal of the Commissioner for Personnel and Administration in agreement with the President and the portfolio Commissioner. This proposal shall be informed by an opinion of the CCA in the format for Director-General appointments, which will carry out a comparison of merits based on the available staff reports and the level of responsibility of the functions held.

9. MOBILITY

9.1. General Principles

Mobility is an important management tool which is in the interest of both the Institution and the staff concerned. This applies in particular to senior officials. Mobility offers professional enrichment by widening experience and skills and fosters motivation for new management and policy challenges. It also tends to stimulate new thinking and improved performance within the services. Regular mobility of officials is also an additional safeguard for the Commission in policy areas where substantial budgets are managed. The following mobility principles apply to all officials occupying the basic posts of Director-General and Director.

The general rule is that all senior officials serve a minimum of two years in any function and a maximum of five years. At the end of this five-year period, the official would be due for mobility to another function. Exceptionally, a senior official's assignment in the current position could be extended for an additional and final period of two years. At the end of that period, the official would be reassigned to another function. As a general rule, the Commissioner and the Director-General responsible for the same Directorate General should not have the same nationality.

9.2. Identification of Officials Concerned

Mobility should apply to the following group of senior officials:

- (1) all officials who have occupied the same function for five successive years or longer, whilst taking into account the following considerations:
 - (a) the concept of mobility must be interpreted in the broad sense, thus taking into account the substantive content of the function rather than its administrative position. For example, cases of horizontal transfers where the official is moved together with his function to a different service or within a service, in particular due to re-organisation of services, do not constitute a case of mobility;
 - (b) for officials of 62 years of age or more, mobility should normally only apply at the specific request of the official concerned;
 - (c) it is acknowledged that the Legal Service implements an internal mobility policy for its staff which also concerns the Principal Legal Advisers, who, throughout their career in the Legal Service, are called to work across the different "teams" through which legal work is organised; they are hence de facto subject to mobility;
 - (d) in the research area (RTD and JRC and some posts in INFSO), the combination of the need for technical expertise in specialist areas and the wide use of temporary contracts justifies the consideration of special rules for the implementation of mobility;
- (2) all officials who have no specific or a provisional assignment, e.g. due to the restructuring of some services;

- (3) all officials who volunteer for mobility even though they have not yet spent the five to seven years in any given function;
- (4) other officials identified by their hierarchy as a potential candidate for mobility for specific reasons;
- (5) all officials on leave for personal grounds (CCP) wishing to reintegrate the services.

9.3. Rules applicable to Senior Officials occupying the Basic Post of Director-General

As a rule, vacant functions of senior officials occupying the basic post of Director-General will be published. However, if an official has the necessary skills and experience, the Commission may decide on the basis of Article 7 SR to transfer the official to another function without publication. The practical modalities for the implementation of a mobility system for officials occupying the basic post of Director-General are the following:

- (1) All the posts held by Directors General due for mobility in a said year will be published simultaneously and will be open to all officials possessing the required seniority in grade and function. The Directors General due for mobility may then apply for posts of interest to them.
- (2) If prior to the publication of a post the Commissioners concerned agree that a Director-General who is due for mobility should be appointed to it, the Commission may decide to transfer the official concerned directly to the post in application of Article 7 SR.

In the context of a mobility exercise the Commission may, at the request of the portfolio Commissioner, appoint an official due for mobility as “*Conseiller Hors Classe*” and give him/her a specific work assignment for a maximum and non-renewable six-month period. On completion of the moves foreseen, the Commission will launch proceedings under Article 50 SR in respect of officials who have no foreseeable work assignment.

9.4. Rules applicable to Senior Officials occupying the Basic Post of Director

The practical modalities for the implementation of a mobility system for officials occupying the basic post of Director are the following:

- (1) There is an annual mobility exercise for officials who are due for mobility in any given year. The exercise will usually be launched in the course of the first semester of each year and completed before the end of the year.
- (2) As a first step, DG ADMIN draws up the list of officials due for mobility after consultation of the officials’ superiors.
- (3) The mobility exercise includes the posts of the officials concerned as well as, where appropriate, vacant posts. Head of Delegation posts in the RELEX family may also be taken into consideration as potential assignments for mobile officials.

- (4) The Director-General of DG ADMIN informs each official concerned of his intention to put him/her on the mobility list and invites the official concerned to make comments and also to indicate three preferences for a possible reassignment.
- (5) The officials on the mobility list are invited to an interview with either the Director-General of DG ADMIN or the Permanent Rapporteur to the CCA. Reassignments to other functions are decided in agreement with the Directors General concerned, if possible bearing in mind the preferences of the individual official. An overall proposal involving all moves in the context of a mobility exercise is submitted to the Commission for decision.
- (6) Under specific circumstances, exceptional policy or workload constraints calling for a postponement of the transfer of an official due for mobility could be taken into consideration for one exercise.
- (7) Officials who are due for mobility and for whom no suitable solution has been found in the ongoing exercise will be informed by which date they will nevertheless be expected to change jobs. All such officials who are not reassigned to another function in a mobility exercise for a particular year will be included automatically in the following mobility exercise, unless they have changed jobs in the meantime. The President and the Commissioner for Personnel and Administration will write accordingly to the individual officials concerned.
- (8) In the framework of mobility, the Commission may appoint an official concerned as Principal Adviser and give him/her a specific time-limited work assignment for a period of six months. On completion of the six-month period the Commission will launch proceedings under Article 50 SR in respect of officials who neither have a foreseeable work assignment as Director or equivalent nor a specific assignment in the interest of the service as Principal Adviser.

10. CONCLUSIONS

The Commission is asked to:

- approve this compilation document on senior officials policy;
- note that this compilation does not concern the decisions taken by the Commission on the recruitment of senior officials from new Member States;
- decide to repeal the previous decisions taken by the Commission in this area as listed in Annex I;
- mandate the Vice-President for Personnel to implement the proposed policy and to adopt binding guidelines, monitor results and provide progress reports as requested by the Commission.

ANNEX I
LIST OF COMMISSION DECISIONS ON SENIOR OFFICIALS POLICY REPEALED BY THE
COMPILATION DOCUMENT

The following Commission Decisions are repealed:

- SEC(1999)1485 of 18 September 1999 on “Rules of Conduct for Appointments to Posts in Grades A1 and A2”.
- SEC(1999)2084 of 8 December 1999 on “Senior Management Appointments at the Commission: Merit, Equal Opportunities and Geographical Balance”.
- SEC(2000)2305/5 of 21 December 2000 on “The Appraisal, Selection and Appointment of Senior Commission Officials”.
- SEC(2002)84/2 of 23 January 2002 on “Fontionnaires A1: mobilité, retraite, nouvelles nominations et équilibre géographique 2002-2003”.
- SEC(2002)1233/2of 12 November 2002 on “Mobility of A2 Officials”.
- SEC(2004)217/2 of 18 February 2004 on “The Appointment, Appraisal and Career Development of Senior Managers in the Commission in the Light of Enlargement and the Introduction of the Revised Staff Regulations in 2002”.
- SEC(2004)251/2 of 3 March 2004 on “Le stage à l’entrée en service des fonctionnaires recrutés sur les fonctions correspondent aux employés types de directeurs généraux et de directeurs”.
- SEC(2004)276/6 of 9 March 2004 on “Evaluation du personnel d’encadrement supérieur de Grade A1 et A2”.

The decisions contained in the minutes of Commission meetings (listed hereafter) are, in so far as they concern general policy orientations on senior officials, superseded by the compilation text:

- PV(1999)1448 of 29 September 1999 on “Nomination à des fonctions de grade A/1” (point 6.4.).
- PV(2002)1552 final of 30 January 2002 on “Fontionnaires A1: mobilité, retraite, nouvelles nominations et équilibre géographique 2002-2003” (point 10.).
- PV(2002)1564 final of 30 April 2002 on “Suivi de la décision de la Commission du 23 janvier 2002: mobilité des fonctionnaires du grade A1” (point 14.).
- PV(2004)1657 of 12 May 2004 on “Selection Procedure for Resources Directors and Heads of Internal Audit Capability”.

ANNEX II
PROBATION PERIOD FOR OFFICIALS RECRUITED BY EXTERNAL PROCEDURE

Procédure relative au stage a l'entrée en service des fonctionnaires recrutés sur des fonctions correspondant aux emplois types de Directeurs Généraux et Directeurs

Les acteurs

- (1) Le fonctionnaire stagiaire est la personne qui fait l'objet du rapport de stage.
- (2) L'évaluateur est chargé de réaliser l'évaluation, de rédiger et de signer le rapport de stage. C'est lui qui propose à l'AIPN la nature de la décision sur l'issue du stage.
- (3) Le Comité des rapports sera amené à exprimer des avis sur les appels introduits par l'évalué. Il est composé à cet effet de fonctionnaires d'un grade au moins égal et de fonction au moins équivalente à ceux du fonctionnaire concerné.
- (4) L'évaluateur sera en règle générale:

Fonction du fonctionnaire stagiaire	Evaluateur
Directeur Général Chef de Service	Commissaire de tutelle
Directeur Général Adjoint & CHC, Chef de Délégation	Directeur Général
Directeurs et CP <ul style="list-style-type: none">• Relevant d'un DG• Relevant d'un DGA	Directeur Général Directeur Général Adjoint en accord avec le Directeur Général

NB : Les évaluateurs sont les personnes qui exercent les fonctions concernées à la fin de la période d'évaluation.

- (5) L'AIPN est le Membre de la Commission en charge du Personnel en accord avec le Président et le Commissaire de tutelle.

Procédure de validation du stage

¹ L'identification de l'évaluateur dans les cas particuliers sera assurée par le membre de la Commission en charge des questions de personnel.

- (1) La période de stage commence au premier jour de l'entrée en service et se termine en règle générale au bout d'un délai de neuf mois.
 - (2) Dans le mois qui suit le premier jour de l'entrée en service, l'évaluateur rencontre le fonctionnaire stagiaire, lui commente sa description de poste et lui fixe [par écrit] les objectifs à atteindre au cours de la période de stage ainsi que le niveau de performance, en insistant notamment sur :
 - Le rendement attendu, mesuré au travers de l'atteinte des objectifs prédéfinis de commun accord avec le fonctionnaire stagiaire [ou, en absence de ceux-ci, sur la réalisation du programme de travail de la Direction Générale ou de la Direction].
 - La compétence (notamment les compétences en terme de management),
 - La conduite dans le service,
 - (3) En cas d'inaptitude manifeste, un rapport peut être établi à tout moment du stage.
 - (4) Une évaluation intermédiaire a lieu à mi parcours avant la fin du cinquième mois. Cette évaluation, formalisée par un entretien, est rapportée dans la première partie du formulaire prévu à cet effet. A l'issue de l'entretien, l'évaluateur doit cocher l'une des deux cases prévues :
 - (a) « Doit s'améliorer pour atteindre le niveau requis »,
 - (b) « La performance atteint voire dépasse le niveau requis »,
- L'évaluateur informe le Commissaire de tutelle ainsi que le Commissaire en charge du Personnel et de l'administration, et, dans le cas de fonctionnaires de grade A2, le Directeur général de la DG ADMIN du résultat de l'évaluation intermédiaire.
- (5) Si le résultat de cet entretien génère des interrogations pour la fin du stage, l'évaluateur coche la case « Doit s'améliorer pour atteindre les standards de performance requis ». Dans ce cas, l'évaluateur précise à nouveau la nature des standards requis pour le poste.
 - (6) Au plus tard un mois avant la fin du stage le fonctionnaire stagiaire fait l'objet par l'évaluateur d'un rapport final comportant une appréciation sur ses aptitudes à s'acquitter de ses fonctions, soit son rendement, ses compétences (en particulier ses compétences en terme de management) et sa conduite dans le service. En établissant ce rapport, l'évaluateur prend en compte l'opinion du Commissaire de tutelle.
 - (7) Le fonctionnaire stagiaire et l'évaluateur ont un dialogue formel sur le rapport.
 - (8) Au plus tard dix jours ouvrables après la tenue du dialogue formel, l'évaluateur propose à l'AIPN :
 - (a) « la titularisation du fonctionnaire stagiaire ».

- (b) « la poursuite du stage». Dans ce cas, après avis du Comité des rapports, le stage peut être prolongé par l'AIPN pour une durée totale ne pouvant excéder 15 mois à l'issue de laquelle un nouveau rapport de stage est établi.
 - (c) « le licenciement du fonctionnaire stagiaire ». Dans ce cas, le rapport est automatiquement transmis à l'AIPN, puis au Comité des rapports qui émet un avis dans un délai de trois semaines.
- (9) Au vu du rapport de stage et, le cas échéant, de l'avis du Comité des rapports, l'AIPN rend sa décision.

Procédure d'appel

- (1) Le fonctionnaire peut adresser par écrit un refus motivé du rapport de stage à son supérieur hiérarchique qui le transmet dans un délai de huit jours au Commissaire de tutelle et au Commissaire du Personnel. Le Comité des rapports est saisi d'office et la procédure d'appel est lancée. Dans le cas où l'évaluateur propose la poursuite du stage ou le licenciement, le fonctionnaire stagiaire peut adresser, dans les huit jours, ses observations dans la partie du rapport réservée à cette fin.
- (2) Le Président ou tout autre membre du Comité des rapports ayant un intérêt de nature à compromettre son indépendance dans le traitement du dossier s'abstient de participer lors du traitement du point concerné.
- (3) Le Comité des rapports rend son avis dans un délai de trois semaines à compter de la date la saisine. A cet effet, il procède aux consultations qu'il juge utiles y compris par une audition du fonctionnaire stagiaire et de son évaluateur.

Le rapport de stage :



COMMISSION EUROPÉENNE –
**Rapport de stage (article 34 du statut) pour les fonctionnaires de grade
A1 et A2**



N° Personnel :

1. Données relatives au rapport

1.1. Type de rapport & période

Rapport de stage :

Période d'évaluation : du : au

1.2. Evaluateur

Nom, Prénom :	<input type="text"/>
N° Personnel :	<input type="text"/>
Fonction :	<input type="text"/>

2. Données personnelles du stagiaire

2.1. Données personnelles

Prénom :	<input type="text"/>	Cat. + Grade :	<input type="text"/>
Nom :	<input type="text"/>		
Adresse administrative :	<input type="text"/>		
Tél. :	<input type="text"/>		
Fax :	<input type="text"/>	Lieu d'affectation :	<input type="text"/>

Rapport de stage

1. Capacités

▶ Aptitude à s'acquitter des tâches actuelles et à atteindre les objectifs fixés [Rendement]	Satisfaisant <input type="checkbox"/>	Insuffisant <input type="checkbox"/>
▶ Aptitude au management [Compétences]	Satisfaisant <input type="checkbox"/>	Insuffisant <input type="checkbox"/>
▶ Aptitude au management des personnes [Conduite dans le Service]	Satisfaisant <input type="checkbox"/>	Insuffisant <input type="checkbox"/>

2. Interruptions dans le service (durées et motifs)

--

3. Observations générales

--

4. Recommandation de l'évaluateur à l'issue de la période de stage

▶ Titularisation	<input type="checkbox"/>
▶ Prolongation du stage	<input type="checkbox"/>
▶ Licenciement avant l'expiration de la période de stage ²	<input type="checkbox"/>
▶ Licenciement à la fin de la période de stage	<input type="checkbox"/>

5. Approbation finale

5.1. Visa de l'évaluateur

Date de l'entretien évaluateur/évalué :

VISA de

DATE

² NB : En cas d'inaptitude manifeste, un rapport peut être établi à tout moment du stage.

5.2. Visa du titulaire du poste

LA SECTION SUIVANTE PERMET DE CONSIGNER LES EVENTUELS COMMENTAIRES QUE VOUS SOUHAITEZ EXPRIMER SUR VOTRE EVALUATION.

Si le titulaire du poste n'est pas d'accord avec la teneur du rapport ou certains de ses aspects et ne souhaite pas l'accepter, il/elle utilisera cette section pour demander, dans un délai de 8 jours, pour demander que le Comité soit saisi ; et ce, en précisant les motifs d'une telle requête.

Observations complémentaires

--

Veuillez signer et faire suivre le rapport à l'évaluateur dans les 8 jours

VISA de	
---------	--

DATE	
------	--

Procédure de stage (résumé)

▶ Entrée en service.....	<input type="checkbox"/>
▶ Fixation des orientations à suivre au cours de la période de stage	<input type="checkbox"/>
▶ Rapport intermédiaire (5 mois)	<input type="checkbox"/>
▶ Rédaction du rapport final (8 mois)	<input type="checkbox"/>
▶ Dialogue...(9 mois)	<input type="checkbox"/>
▶ Proposition de l'évaluateur.....	<input type="checkbox"/>
▶ Titularisation	<input type="checkbox"/>
▶ Prolongation du stage	<input type="checkbox"/>
▶ Licenciement.....	<input type="checkbox"/>
▶ Décision de l'AIPN.....	<input type="checkbox"/>

▶ En cas de titularisation, acte de nomination par l'AIPN	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

▶ En cas d'appel.....	<input type="checkbox"/>
▶ Observations critiques formulées par le stagiaire.....	<input type="checkbox"/>
▶ Transmission à l'AIPN du rapport par le supérieur hiérarchique.....	<input type="checkbox"/>
▶ Saisine et avis du Comité.....	<input type="checkbox"/>
▶ Décision de l'AIPN.....	<input type="checkbox"/>

▶ En cas de prolongation, nouveau rapport de stage	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

ANNEX III
APPRAISAL PROCEDURE FOR SENIOR MANAGERS

Les acteurs

- (1) Le titulaire de poste est la personne qui fait l'objet de l'évaluation.
- (2) L'évaluateur est chargé de réaliser l'évaluation, de rédiger et de signer le rapport.
- (3) Le Comité d'évaluation, amené à exprimer des avis sur les appels
- (4) L'évaluateur d'appel décide du suivi à donner à l'avis émis par le comité d'évaluation.
- (5) Au début de l'exercice, le Directeur Général en charge du personnel, en accord avec M. le Président et le membre de la Commission en charge du personnel, établira une liste identifiant l'évaluateur pour chacun des évalués. Il s'agit en règle générale:

Personne évaluée	Evaluateur	Evaluateur d'appel
Directeur Général Chef de Service ou équivalent	Commissaire de tutelle	
Directeur Général Adjoint Chef de Délégation	Directeur Général	Commissaire de tutelle
Conseiller Hors Classe Conseiller Principal Directeurs • Relevant d'un DG • Relevant d'un DGA	Directeur Général Directeur Général Adjoint	Commissaire de tutelle Commissaire de tutelle
Chef de Cabinet ³	Commissaire de tutelle	
Fonctionnaire A1 et A2 détaché en dehors de l'institution ⁴	Hiérarchie de la DG d'origine	Commissaire de tutelle

³ Les Chefs de Cabinet fonctionnaires de grade inférieur à A2 relèvent des DGE art. 43. Ils ne relèvent donc pas de cette décision.

⁴ La direction générale d'origine doit consulter les supérieurs hiérarchiques du titulaire de poste concerné et les inviter à faire part de leurs observations écrites sur les compétences du fonctionnaire, son rendement et sa conduite dans le service. Le résultat de la consultation est porté à la connaissance

NB : Les évaluateurs et évaluateurs d'appel sont les personnes qui exercent les fonctions concernées à la fin de la période d'évaluation de l'année concernée.

Lorsque l'évaluateur est un membre de la Commission, celui-ci peut se faire assister dans la préparation de l'exercice par le Rapporteur Permanent auprès du CCN ou par un consultant externe.

Le rôle de Comité d'évaluation est assuré dans tous les cas par le Comité Consultatif des Nominations (CCN). Sa composition est déterminée selon le grade du fonctionnaire concerné (composition pour les fonctionnaires A1, si l'appel concerne un fonctionnaire de grade A1, composition pour les fonctionnaires A2 dans les autres cas).

Déroulement de la procédure

- (1) L'exercice d'évaluation débute au plus tard le 15 janvier. Pour l'année 2004, cet exercice débutera dès la prise de décision de la Commission.
- (2) Le titulaire du poste établit, dans les cinq jours ouvrables suivant la demande de l'évaluateur, une auto-évaluation intégrée dans le rapport d'évolution de carrière (REC).
- (3) Parallèlement, l'évaluateur invite la DG ADMIN à lancer l'exercice "360°" pour son évalué tel que décrit à l'annexe 1. Le "360°" constituera l'un des éléments d'appréciation qualitatif.
- (4) L'évaluateur prépare et discute avec le titulaire du poste l'évaluation proprement dite au moyen du REC (voir formulaire en annexe). Cette évaluation porte sur :
 - Le rendement, mesuré au travers de l'atteinte des objectifs prédéfinis ou, en absence de ceux-ci, sur la réalisation du programme de travail de la Direction Générale ou de la Direction.
 - La compétence et la conduite dans le service, mesurées au moyen du référentiel de compétence (en annexe) et complété par un input de type "360°". L'évaluateur décide sous sa seule responsabilité de la manière dont doivent être prises en compte les informations apportées par les résultats du questionnaire 360°. Ses résultats seront communiqués aux deux personnes impliquées (évalué / évaluateur) de manière à ce qu'ils puissent en disposer au moment du dialogue. Les résultats fournis participent à la constitution des objectifs de développement personnel.
- (5) L'évaluation donne lieu à une note de 0 à 20, correspondant à la somme de l'évaluation du rendement (de 0 à 10), des compétences (de 0 à 6) et de la conduite (de 0 à 4), selon l'échelle définie dans le REC.
La note de référence (correspondant à de très bonnes performances pour l'ensemble des critères) est la même pour les grades A1 et A2 que pour toutes les autres catégories et grades.

du titulaire de poste. Cette consultation n'est pas nécessaire si, pour la période de référence, la durée de détachement ou de mise à disposition est inférieure à quatre mois.

- (6) Le cas échéant, le titulaire du poste et l'évaluateur fixent les objectifs pour l'exercice suivant et un plan de formation tenant compte des objectifs liés au programme de travail, des objectifs de développement personnel et de l'évolution de carrière du titulaire de poste.
- (7) Au plus tard dix jours ouvrables après la tenue du dialogue formel, l'évaluateur établit le rapport d'évolution de carrière et le communique au titulaire de poste. Le rapport établi sur la base du formulaire ad hoc comportant notamment les appréciations et les notes relatives au rendement, aux compétences et à la conduite dans le service.

Procédure d'Appel

- (1) Les différents acteurs concernés par la procédure d'appel ont été identifiés en partie 5.1.
- (2) Le titulaire de poste dispose de cinq jours ouvrables pour accepter le rapport sans formuler d'observations, accepter le rapport tout en ajoutant des commentaires dans la partie réservée à cette fin, ou refuser le rapport en motivant le refus dans la partie du rapport réservée à cette fin.
 - En cas d'acceptation par le titulaire de poste, le rapport d'évolution de carrière est clôturé. Une absence de réaction du titulaire de poste dans le délai prévu ci-dessus vaut acceptation du rapport.
 - Le refus motivé vaut saisine du Comité d'évaluation et la procédure d'appel est lancée.
- (3) Le Comité Consultatif des Nominations (CCN) joue le rôle de Comité d'évaluation. Le président ou tout autre membre du Comité d'évaluation ayant un intérêt de nature à compromettre son indépendance dans le traitement du dossier s'abstient de participer lors du traitement du point concerné.
- (4) Le refus motivé est transmis au Comité d'évaluation pour avis. Le comité d'évaluation rend son avis dans un délai de [dix jours ouvrables] à compter de la date la saisine. Le comité ne se substitue pas à l'évaluateur en ce qui concerne l'évaluation des prestations du titulaire de poste. Il s'assure que les rapports ont été établis équitablement, objectivement et conformément aux règles. A cet effet, il procède aux consultations qu'il juge utiles.
- (5) L'avis du comité d'évaluation est transmis au titulaire de poste, à l'évaluateur, et à l'évaluateur d'appel. Dans un délai de cinq jours ouvrables, l'évaluateur d'appel confirme le rapport ou le modifie. Lorsque l'évaluateur d'appel s'écarte des recommandations figurant dans l'avis du comité d'évaluation, il motive sa décision.
- (6) Le rapport est alors clôturé et communiqué à l'intéressé ainsi qu'au comité d'évaluation.
- (7) Le rapport clôturé peut faire l'objet d'une réclamation au titre de l'article 90, paragraphe 2 du Statut.

- (8) Tous les rapports annuels doivent être clôturés le 15 avril, au plus tard. Pour l'année 2004, tous les rapports annuels devront être clôturés dans les meilleurs délais en tenant compte de la date de début de l'exercice.

Règles additionnelles à intégrer dans les futures dge art.43 à partir du 1^{er} janvier 2005

Rapport intermédiaire

- (1) Outre le rapport annuel mentionné à l'article 1, un rapport intermédiaire doit, en particulier, être établi par l'évaluateur lorsqu'en cours d'année, la nature des tâches du titulaire de poste évolue de manière significative. Le rapport intermédiaire est établi notamment en raison de réorganisation du service ou de mutation du titulaire du poste.
- (2) Toutefois, un rapport intermédiaire ne doit pas être établi si les changements interviennent moins de quatre mois après la fin de la période couverte par le dernier rapport annuel ou le dernier rapport intermédiaire. La période n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation sera couverte par le rapport annuel suivant ou par le rapport intermédiaire suivant en cas de nouveaux changements.
- (3) En cas de changement d'évaluateur, ce dernier doit rédiger un rapport simplifié, portant exclusivement sur les éléments qualitatifs de rendement, compétence et conduite dans le service, sans 360° préalable. Ce rapport simplifié qui est porté à la connaissance des titulaires de poste ne comprend pas de note. Il est intégré dans le rapport annuel ou le rapport intermédiaire suivant.

Reconduction

- (1) Une reconduction consiste à établir un rapport dont le contenu est identique au rapport annuel ou intermédiaire précédent. Le rapport à établir est clôturé dès lors que le titulaire de poste et l'évaluateur ont marqué leur accord pour la reconduction, sans qu'il soit nécessaire de suivre la procédure.
- (2) La reconduction est autorisée si aucun changement significatif n'est intervenu dans le rendement, la compétence et/ou la conduite dans le service du titulaire de poste.
- (3) Lorsque la reconduction vise à établir un rapport annuel, un dialogue formel portant sur la fixation des objectifs et le plan de formation doit être systématiquement organisé par l'évaluateur. Un rapport annuel ne peut pas être établi deux années consécutivement, en ayant recours à une reconduction.

Le 360°:

Finalités

Un outil complémentaire à l'évaluation est mis en place sous la forme d'un questionnaire dit "360°" auquel des personnes en rapport professionnel direct ou indirect avec l'évalué ont la charge de répondre.

Ce questionnaire, comprend une série de questions courtes visant à donner à l'évaluateur une perception qualitative des compétences et de la conduite de l'évalué dans son environnement de travail. Le questionnaire porte notamment sur les domaines suivants:

- Le management des personnes et le leadership
- Le management des tâches et la prise de décision
- Les facultés de conceptualisation, de communication et d'influence.

Etape 1: Identification des personnes concernées

Au début de la période faisant l'objet de l'évaluation⁵ l'évaluateur détermine, en accord avec le titulaire du poste:

- les personnes susceptibles d'être tirées au sort pour être destinataires du questionnaire: il s'agit de toutes les personnes en relation professionnelle régulière directe ou indirecte avec l'évalué à la date de fin de l'exercice, en distinguant les *internal stakeholders* et les collaborateurs;
- et le nombre de représentants de chaque "catégorie" entrant dans la composition des échantillons

(1) Les Internal Stakeholders

- Toutes les personnes occupant des fonctions avec lesquels le titulaire du poste est en relations régulières non hiérarchiques dans le cadre de ses attributions.

(2) Les Collaborateurs

- Pour les Directeurs Généraux et Chefs de Service : les autres fonctionnaires de grade A1 et A2, et tous les Chefs d'unité de la DG plus tous les fonctionnaires rapportant directement à l'évalué (assistants, secrétaires) ainsi que tous les fonctionnaires A des unités qui lui sont directement rattachées.
- Pour les Directeurs Généraux Adjoints : Tous les fonctionnaires de grade A2 qui dépendent hiérarchiquement de lui (elle), tous les chefs d'unité relevant de sa compétence, tous les autres fonctionnaires lui étant directement rattachés (assistants, secrétaires) et tous les fonctionnaires A des unités lui étant directement rattachées.
- Pour les Conseillers Hors Classe et les Conseillers principaux, tous les fonctionnaires leur étant directement rattachés (assistants, secrétaires).

⁵ Pour le premier exercice, au moment du lancement de l'exercice d'évaluation.

- Pour les Directeurs et les Chefs de Délégation : Tous les Chefs d’unités de la Direction, tous les fonctionnaires rapportant directement à l’évalué (assistants, secrétaires) et tous les autres fonctionnaires A de la Direction.
- Pour les Chefs de Cabinet : Tout le personnel du Cabinet en question.

Au lancement de la procédure de 360°, 5 *internal stakeholders* et 10 collaborateurs sont tirés au sort⁶ en respectant le nombre de représentants par catégorie fixé en début de période.

Déroulement du 360°:

1. L’évaluateur établit⁷ en accord avec l’évalué deux listes:
 - La liste de tous les collaborateurs (COL) de l’évalué ;
 - La liste des principaux Internal stakeholders (IS) de l’évalué.
2. Le logiciel développé pour le 360° (EPES) sélectionne de manière aléatoire à partir de ces listes, les 10+5 participants. D’un commun accord l’évaluateur et l’évalué pourront désigner un certain nombre de participants considérés plus particulièrement représentatifs et devant également être pris en compte dans l’évaluation.
3. EPES envoie automatiquement aux 10+5 participants qui ont l’obligation de répondre dans les 5 jours, une clé d’accès à usage unique au questionnaire 360° de l’évalué (par courrier électronique).
4. Les participants se connectent sur un serveur dédié et introduisent leurs réponses.
5. EPES reçoit et traite les réponses dans leur ordre d’arrivée. Les réponses ne contiennent pas le nom de leur auteur, il n’est donc pas possible de savoir qui a donné quelle réponse. EPES ne fait que compter le nombre des réponses reçues.
NB : La clé à usage unique interdit aux participants de répondre deux fois.
6. EPES produit un tableau qui reprend la moyenne arithmétique des réponses données sur chacune des neuf dimensions que couvre le questionnaire. Le résultat est communiqué sous la forme du tableau repris ci-dessous uniquement à l’évaluateur et à l’évalué. Il n’est pas disponible pour d’autres services. Une fois la procédure d’évaluation finalisée, les résultats du questionnaire 360° seront détruits.
7. EPES produit également un score moyen pour tout l’échantillon / un score moyen par catégorie. Un exemplaire du résultat ne distinguant pas les répondants est renvoyé à l’évaluateur et à l’évalué.

⁶ Si le nombre requis (de 5 ou 10 participants) ne peut être atteint dans la même DG, le nombre de participants est réduit à due concurrence.

⁷ Des listes de participants (Collaborateurs et Internal stakeholders) sont proposées à l’évaluateur d’après les bases de données du personnel.

Exemple de rapport qui sera envoyé à l'évaluateur et à l'évalué :

EVALUATION 360°

NOM : DUPONT

Prénom : Martin

DG : 99

	COL	IS
INSPIRER	2	3,0
DIRIGER DES PERSONNES	3,5	2,5
DIRIGER DES EQUIPES	3	2,5
CONCEPTUALISER	4	2,0
COMMUNIQUER	2,5	4,0
INFLUENCER	2,5	4,0
MANAGEMENT DES STRUCTURES	3	3,5
SENS DE L'ORGANISATION	3,5	3,0
SENS DE LA DECISION	2,5	3,0
Nombre de réponses recues	10	5

Ce tableau reflète le score moyen (sur 4) obtenu sur chaque dimension examinée par le questionnaire 360°.

Barème :	Points	
<i>(d) Correspond exactement à la personne concernée</i>	4	sur 4
<i>(c) Correspond parfois à la personne concernée</i>	3	sur 4
<i>(b) Correspond rarement à la personne concernée.</i>	2	sur 4
<i>(a) Ne correspond pas à la personne concernée.</i>	1	sur 4

Evaluation du premier exercice 360°

Au plus tard durant l'année 2005, la DG ADMIN procède à une évaluation du fonctionnement de l'outil du 360°. Le cas échéant, l'outil sera adapté en vue de son utilisation pour l'évaluation portant sur l'exercice Novembre 2004-Décembre 2005.

Formulaire REC pour les fonctionnaires A1 et A2



COMMISSION EUROPÉENNE – Rapport d'évolution de carrière



N° Personnel :

1. Données relatives au rapport

1.1. Type de rapport & période

Rapport complet :

Rapport partiel :

Rapport de stage :

Période d'évaluation : du : au

1.2. Evaluateur

Nom, Prénom :	<input type="text"/>
N° Personnel :	<input type="text"/>
Fonction :	<input type="text"/>

2. Données personnelles de l'évalué

2.1. Données personnelles

Prénom :	<input type="text"/>	Cat. + Grade :	<input type="text"/>
Nom :	<input type="text"/>		
Adresse administrative :	<input type="text"/>		
Tél. :	<input type="text"/>		
Fax :	<input type="text"/>	Lieu d'affectation :	<input type="text"/>

2.2. *Parcours de la carrière*

Lien statutaire				
Catégorie + Grade				
DG/Service & Unité				
Période d'affectation (du.....au.....)				

2.3. *Résultats des exercices d'évaluation précédents*

Année				
Nombre de points de mérite et de priorité accumulés				

3. *Description du poste*

3.1. *Profil et intitulé du poste*

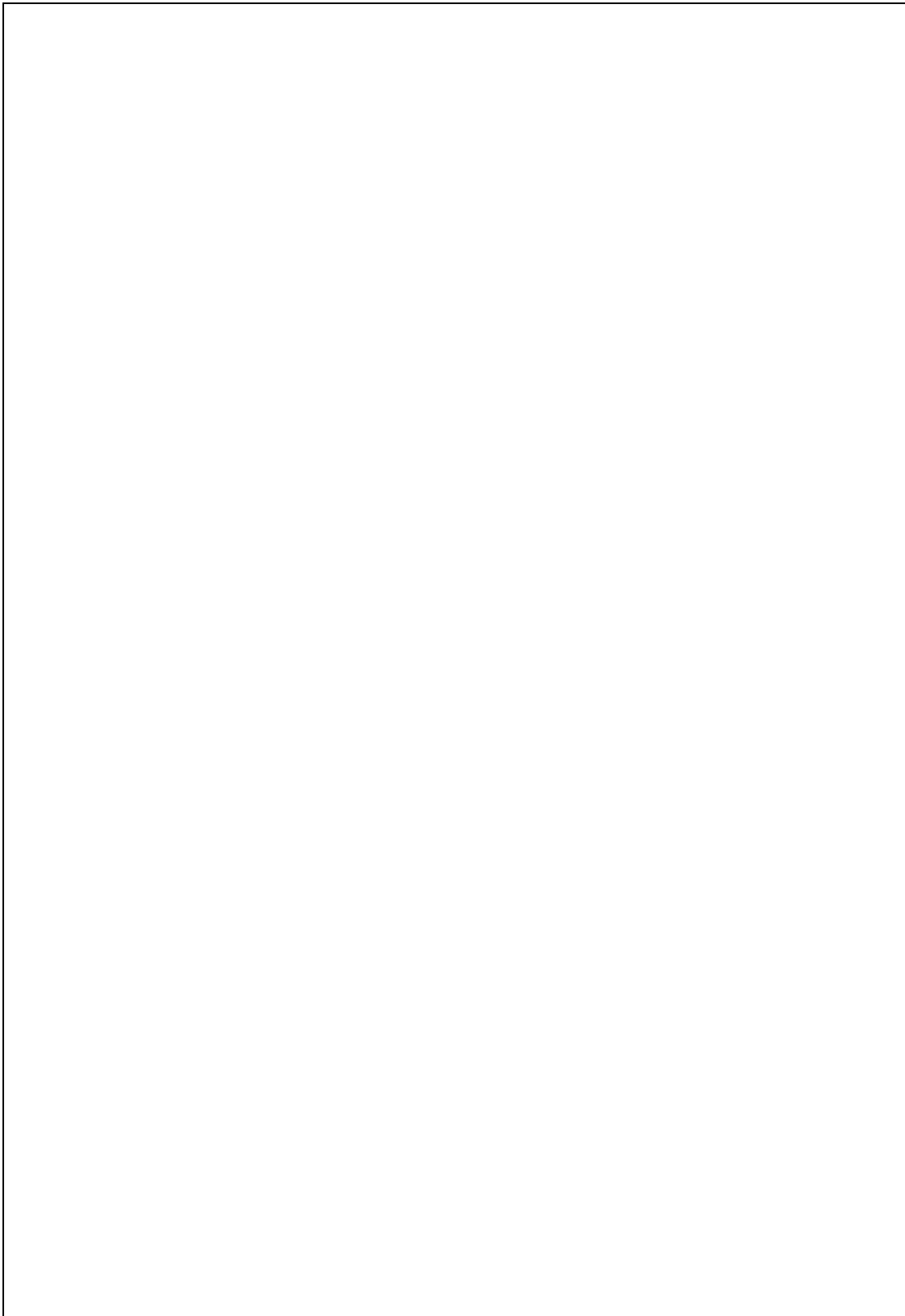
--

3.2. *Environnement du poste*

Mission et structure de l'entité Le cas échéant, indiquez les facteurs susceptibles d'avoir eu une incidence significative sur le rendement de la personne évaluée

--

3.3. *Exigences du poste*



4. **Premier dialogue (planification des objectifs pour la période)**
à compléter par l'évaluateur au début de la période d'évaluation et à réexaminer le cas échéant

4.1. **Objectifs relatifs au programme de travail de la Direction**

Objectifs convenus en ordre d'importance

Critères d'évaluation

<ul style="list-style-type: none">•••••••	<ul style="list-style-type: none">•••••••
---	---

4.2. **Objectifs de développement personnel**

Objectifs convenus en matière de
Développement personnel

Critères d'évaluation

<ul style="list-style-type: none">•••••••	<ul style="list-style-type: none">•••••••
---	---

5. ***Auto-évaluation***

A compléter au cours/au terme de la période d'évaluation et, dans tous les cas, dans les 5 jours ouvrables suivant la demande de l'évaluateur

5.1. ***Réalisation des objectifs***

Énumérez vos principales réalisations. Si vous avez éprouvé des difficultés, veuillez les décrire et proposer des moyens d'améliorer la situation

5.2. ***Contribution à d'autres activités***

Décrivez votre contribution à d'autres activités de la Commission au-delà de votre programme de travail

5.3. ***Développement personnel***

Expliquez comment vous avez démontré les compétences/aspects de la conduite requis. Avez-vous démontré d'autres compétences ? Quels compétences/aspects de la conduite souhaitez-vous développer pour votre poste actuel et/ou futur ?

6. **Evaluation de la période**

A compléter par l'évaluateur dans les 8 jours ouvrables suivant le dialogue formel

6.1. **Rendement**

Reconduction

10	Exceptionnel (a)
9	
8	Très bien (b)
7	
6	Bien (c)
5	Suffisant (d)
4	Faible (e)
3	
2	Insuffisant (f)
1	
0	

6.2. Compétences (voir aussi input du 360°)

Reconduction.

--

6	Exceptionnel
5	Très bien
4	Bien
3	Suffisant
2	Faible
1	Insuffisant

6.3. Conduite dans le service (voir aussi input du 360°)

Reconduction

--

4	Très bien
3	Bien
2	Suffisant
1	Faible
0	Insuffisant.

6.4. Synthèse

Veillez fournir une synthèse d'évaluation du titulaire du poste. Mentionnez les éventuels besoins en matière de formation ou de perfectionnement à couvrir au cours des 12 mois à venir.

....	20
....	19
....	18
....	17
....	16
....	15
....	14
....	13
....	12
....	11
....	10
....	9
....	8
....	7
....	6
....	5
....	4
....	3
....	2
....	1
....	0

6.5. Potentiel

6.6. *Tâches supplémentaires*

Tâches supplémentaires accomplies dans l'intérêt de la Commission pendant la période d'évaluation.

APPRECIATION : *Bien*

Insuffisant

7. **Approbation finale**

7.1. **Visa de l'évaluateur**

Date de l'entretien évaluateur/évalué :	
---	--

VISA de	
---------	--

DATE	
------	--

7.2. **Visa du titulaire du poste**

LA SECTION SUIVANTE PERMET DE CONSIGNER LES EVENTUELS COMMENTAIRES QUE VOUS SOUHAITEZ EXPRIMER SUR VOTRE EVALUATION.

Si le titulaire du poste n'est pas d'accord avec la teneur du rapport ou certains de ses aspects et ne souhaite pas l'accepter, il/elle utilisera cette section pour demander, dans un délai de 5 jours ouvrables, pour demander que le comité d'évaluation soit saisi ; et ce, en précisant les motifs d'une telle requête.

Observations complémentaires

--

Veillez signer et faire suivre le rapport à l'évaluateur dans les 5 jours ouvrables.

VISA de	
---------	--

DATE	
------	--

8. Appel

8.1. *Avis du Comité d'évaluation (CCN)*

Avis à rendre endéans 10 jours ouvrables de la saisine

--

8.2. *Décision de l'évaluateur d'appel & visa*

Décision endéans 3 jours ouvrables dès la réception de l'avis du Comité d'évaluation

--

VISA de	
---------	--

DATE	
------	--

Competency Model for Senior Management in the Commission:

Information management

Developing vision

Developing a vision and mission with positive middle and long-term impact, based on the integration of ambiguous and incomplete information. Using this vision as input for solid strategic plan.

Conceptualising

Conceptualising by thinking in a global terms about systems and processes. Deriving concrete and practical solutions and workable recommendations and conclusions from abstract concepts.

Task management

Managing the organisation

Developing and setting up processes and structures across various fields of activities. Drawing up and managing budgets according to the principles laid down in the financial regulations, in a realistic and consistent way. Introducing and supervising changes trying out new methods for improvement.

Organising

Translating the strategy or operational policies into measurable objectives. Assessing correctly possible future obstacles and taking precise actions accordingly. Developing well-organised plans along logical stages and based on priorities. Deploying the required resources correctly.

Deciding

Taking the right decisions based on (in)sufficient information, taking into account the pro's and con's and the various possible options. Initiating goal-oriented actions, based on an idea and aimed at achieving objectives.

People management

Inspiring

Inspiring others on the long term based on the vision. Spreading and radiating the organisation's vision and values. Acting as role model to others by setting an example in the organisation.

Directing teams

Directing (multidisciplinary) teams by guiding all members to the same objective and by co-ordinating the group activities. Indicating the direction in which to develop and steering people in that direction. Assessing competencies correctly and using people the most effective way.

Building teams

Building (multidisciplinary) teams by forging a solid team and creating team commitment. Dealing with conflicts in a constructive and decisive manner. Empowering team members by displaying an open attitude and consulting them on issues that matter.

People management

Inspiring

Inspiring others on the long term based on the vision. Spreading and radiating the conclusive arguments, accepting realistic compromises and creating a win-win situation. Reacting to the audience by adapting one's communication style, by handling remarks and questions efficiently and by keeping the attention focused.

Personal management

Achieving objectives

Recognising opportunities and engaging in action at the right time in order to achieve results. Generating results by acting in a focused way and within the deadlines. Taking responsibility for one's professional actions.

Le Questionnaire 360°

Ne correspond pas	Correspond rarement	Correspond parfois	Correspond exactement
-------------------	---------------------	--------------------	-----------------------

MANAGEMENT DES PERSONNES ET LEADERSHIP

<i>INSPIRER</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Développe et communique une vision à l'intérieur et à l'extérieur de son Service					1
Suscite un esprit d'engagement au sein de l'équipe.					2
<i>DIRIGER DES PERSONNES</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Délègue les tâches adéquates à son personnel					3
Incite ses collaborateurs à exprimer leurs besoins					4
Fournit à ses collaborateurs des occasions de mettre en pratique leurs connaissances					5
Donne du feed back sur la performance et récompense les réalisations de son personnel					6
<i>DIRIGER DES EQUIPES</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Coordonne les activités de son(ses) équipe(s) vers le même objectif et les consulte sur les décisions importantes					7
Gère les conflits d'une manière constructive et décisive					8
Est soucieux de créer un environnement de travail qui permet aux équipes de réaliser leurs objectifs					9

CONCEPTUALISATION, COMMUNICATION ET INFLUENCE

<i>CONCEPTUALISER</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Réfléchit en termes globaux aux systèmes et aux processus					10
Formule des recommandations concrètes et des solutions pratiques					11
<i>COMMUNIQUER</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Structure ses messages en fonction de son auditoire					12
S'assure de bien comprendre les messages de ses interlocuteurs					13
<i>INFLUENCER</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Convainc les autres de ses idées et les incite à agir					14
Atteint les buts fixés en acceptant des compromis réalistes et en créant une situation gagnant gagnant.					15

Ne correspond pas	Correspond rarement	Correspond parfois	Correspond exactement
-------------------	---------------------	--------------------	-----------------------

MANAGEMENT DES TACHES ET SENS DE LA DECISION

<i>MANAGEMENT DES STRUCTURES</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Développe ou adapte les processus et les structures et teste de nouvelles méthodes d'amélioration					16
Elabore et gère les budgets conformément aux principes établis dans le règlement financier, de manière réaliste et cohérente					17
<i>SENS DE L'ORGANISATION</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Traduit les orientations politiques et la stratégie en objectifs mesurables					18
Anticipe les obstacles à venir et prend les actions précises pour y remédier					19
<i>SENS DE LA DECISION</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	
Prend rapidement les décisions adéquates					20
Assume la responsabilité de ses actions professionnelles.					21