



**RÈGLEMENT SUR L'ÉVALUATION
DU PERSONNEL**

1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

1.1. Définition de l'évaluation

Article 1

L'évaluation du personnel est un outil de management qui vise à permettre au travailleur de répondre au mieux aux attentes de son entité (telle que prévue dans l'organigramme) et de l'administration, d'améliorer la qualité du service et de se développer professionnellement.

1.2. Finalités de l'évaluation

1.2.1. Objectifs stratégiques de l'évaluation

Article 2

Au niveau de l'administration, les objectifs stratégiques de l'évaluation du personnel sont :

- permettre l'atteinte des objectifs de l'administration, par une transposition des objectifs de l'entité en objectifs individuels, compte tenu des moyens mis à sa disposition,
- offrir un service de qualité et efficient aux usagers (externes ou internes),
- veiller au bien-être des travailleurs,
- promouvoir un climat de travail motivant et des relations de travail ouvertes dans lesquelles l'écoute réciproque, la responsabilité, l'esprit d'équipe (intra- et inter-services), la transversalité, l'initiative, la créativité sont permises et encouragées,
- faire vivre les valeurs de l'administration.

1.2.2. Objectifs concrets de l'évaluation

Article 3

Au niveau du travail quotidien, les objectifs concrets de l'évaluation du personnel sont :

- inscrire le travailleur dans une perspective d'évolution et de progrès, par un bilan professionnel continu,
- offrir un moment privilégié de communication entre le responsable hiérarchique (N+1) et le travailleur,
- soutenir l'évolution de carrière,
- contribuer à identifier les besoins en développement des compétences du travailleur dans le cadre de son Plan individuel de développement,
- contribuer à l'évaluation des actions de développement suivies par le travailleur.

1.3. Objet de l'évaluation

Article 4

Conformément à l'article 70ter de la Nouvelle loi communale, et sous l'autorité hiérarchique du Secrétaire communal, le Directeur des Ressources humaines coordonne le système d'évaluation du personnel, veille à son bon déroulement, et si nécessaire, adapte les dispositions réglementaires y relatives.

Article 5

L'évaluation porte sur les prestations (qualitatives et quantitatives), sur les compétences, sur le comportement général, sur la mise en pratique des valeurs de l'administration et sur l'atteinte des objectifs individuels.

Article 6

L'évaluation vise à déterminer si le travailleur a mis en œuvre tous les moyens dont il dispose pour atteindre les résultats attendus. Les éléments contextuels qui facilitent ou au contraire entravent le travail de l'évalué doivent être pris en considération.

1.4. Personnel visé par le règlement sur l'évaluation

Article 7

Le règlement sur l'évaluation du personnel vise le personnel, statutaire ou contractuel, en ce compris les travailleurs de l'administration mis à disposition pour d'autres organismes.

Le règlement sur l'évaluation du personnel ne vise pas :

- le personnel enseignant (soumis à une réglementation spécifique),
- le personnel détaché au sein de l'administration,
- les travailleurs sous contrat article 60§7 (dont les obligations en matière d'évaluation sont réglées par convention entre le C.P.A.S. et l'administration communale),
- les stagiaires non rémunérés (dont les éventuelles obligations en matière d'évaluation sont réglées par convention de stage entre l'établissement de formation et l'administration communale),
- les travailleurs bénévoles.

Article 8

Conformément à l'article 70 de la Nouvelle loi communale, le Secrétaire communal et le Receveur communal font l'objet d'une procédure d'évaluation spécifique.

1.5. Positionnement de l'évaluation

Article 9

L'évaluation constitue une activité centrale pour tout responsable hiérarchique (N+1), qui doit la considérer comme une priorité dans ses missions managériales.

Article 10

Le responsable hiérarchique est lui-même évalué, par son propre N+1, sur la manière dont il conduit les évaluations, d'un point de vue qualitatif, quantitatif ou au niveau du respect des délais.

Article 11

Au minimum deux fois par an, un état des lieux est réalisé en Comité de direction quant au taux de réalisation des différents types d'entretiens du système d'évaluation par les évaluateurs (titulaires ou suppléants), à l'initiative du Directeur des Ressources humaines.

1.6. Conditions d'exécution de l'évaluation

Article 12

L'évaluation est, en règle générale, réalisée par le responsable hiérarchique direct (N+1) - statutaire ou contractuel - du travailleur évalué, conformément à l'organigramme.

Article 13

En cas d'absence du responsable hiérarchique direct (N+1) pour une durée de plus de trois mois, l'évaluation est réalisée par son suppléant.

Article 14

La liste des évaluateurs titulaires et de leurs suppléants est arrêtée par le Secrétaire communal, sur base de l'organigramme fixé par le Collège.

Les suppléants sont, par ordre prioritaire :

- le remplaçant (faisant fonction) du responsable hiérarchique,
- le N+2,
- toute autre personne pertinente (exerçant une fonction managériale) à désigner au cas par cas.

Article 15

L'évaluateur titulaire est habilité à procéder à une évaluation à compter de six mois de service effectif en tant que responsable (N+1) du travailleur évalué, et ce, dans le cadre de l'évaluation périodique, du rapport de fin de stage ou de l'évaluation de passage. Une ancienneté minimale de trois mois s'applique aux entretiens de planification et d'évaluation intermédiaire¹. En revanche, le critère d'ancienneté ne s'applique pas aux entretiens de fonction.

L'évaluateur suppléant, lorsqu'il est remplaçant (faisant fonction) du responsable hiérarchique, est habilité à procéder à une évaluation d'un travailleur à compter de six mois de service effectif au sein de son entité.

Lorsque l'évaluateur (titulaire ou remplaçant faisant fonction) n'a pas l'ancienneté requise ou le cas échéant n'a pas une connaissance suffisante de la seconde langue, l'évaluation peut être réalisée par le N+2 ou par toute autre personne pertinente comme stipulée à l'article 14.

Article 16

À la demande de l'évaluateur et/ou du travailleur évalué, le Secrétaire communal désigne un facilitateur (N+2, assistant social du personnel ou toute autre personne exerçant une fonction managériale à désigner au cas par cas) qui veillera au bon fonctionnement de l'évaluation (sans rôle d'évaluation).

À la demande motivée du travailleur évalué, en cas de mention finale « Insatisfaisant » à une évaluation périodique ou une évaluation de passage, le Secrétaire communal désigne un second évaluateur qui dispose d'une position hiérarchique supérieure à celle du responsable hiérarchique du travailleur évalué, conformément aux articles 71§3 et 72§3 du présent Règlement. Cette demande doit être introduite auprès du Secrétaire communal dans les quinze jours calendrier qui suivent la notification de la mention finale « Insatisfaisant ».

¹ L'entretien d'évaluation intermédiaire du présent règlement équivaut à l'entretien de fonctionnement tel que prévu par l'arrêté du 4 mai 2017 fixant les dispositions générales en matière d'évaluation du personnel communal.

Article 17

Pour pouvoir évaluer du personnel, l'évaluateur (titulaire ou suppléant) doit avoir suivi une formation (externe ou/et interne) de minimum 2 jours sur le thème de l'évaluation du personnel. Cette formation porte sur le système d'évaluation, ses finalités et le développement des compétences comportementales utiles pour mener un entretien d'évaluation.

L'évaluateur (titulaire ou suppléant) doit, par ailleurs, participer aux actions de suivi, recyclage ou supervision organisées par l'administration sur le thème de l'évaluation, conformément aux lignes directrices du Comité de direction.

Lorsque l'évaluateur (titulaire ou suppléant) n'a pas encore suivi la formation à l'évaluation, l'évaluation est réalisée par le N+2.

Article 18

Chaque travailleur bénéficie d'une information sur le système d'évaluation du personnel, notamment sur les critères d'évaluation, les finalités de l'évaluation, la procédure d'évaluation et les différents formulaires (ou rapports) d'évaluation.

Article 19

Le document de l'évaluation est établi dans la langue du rôle linguistique du travailleur évalué.

L'entretien a également lieu dans le rôle linguistique du travailleur évalué.

Moyennant l'accord du travailleur évalué, l'entretien peut avoir lieu dans le rôle linguistique de l'évaluateur.

Article 20

L'évaluation se base sur le profil de la description de fonction contextualisée, ainsi que sur les objectifs individuels fixés.

À défaut de description de fonction contextualisée, l'évaluation se base sur la description de fonction-type.

Article 21

Dans le cas du travailleur absent pour une longue durée (minimum six mois), l'évaluation périodique, l'évaluation de passage ou le rapport de fin de stage est programmé(e) minimum six mois après son retour.

2. ÉTAPES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

Article 22

Le système d'évaluation se décline en plusieurs étapes. À chaque étape correspond un type d'entretien et un formulaire (ou rapport) ad hoc.

2.1. Cycle d'évaluation classique

Article 23

La période de référence pour laquelle le travailleur est évalué est nommée « période d'évaluation ».

Article 24

Pour les travailleurs déjà en fonction, la période d'évaluation est de deux ans, allant du 1^{er} janvier des années impaires au 31 décembre des années paires.

Pour les travailleurs intégrant une nouvelle fonction, la période d'évaluation débute à la date d'entrée en service, pour se terminer le 31 décembre de l'année paire qui suit.

Si l'entrée en fonction est réalisée moins de six mois avant l'évaluation finale, l'évaluation périodique pour cette courte période d'évaluation n'est pas obligatoire.

2.1.1. Entretien de fonction

Article 25

Lorsqu'un travailleur débute une nouvelle fonction, l'évaluateur le rencontre dans le cadre d'un entretien de fonction dans le mois qui suit l'entrée de fonction.

Article 26

L'entretien de fonction permet de :

- fournir une description de fonction au travailleur et expliquer les missions, les activités et les compétences relatives à la fonction ;
- expliciter l'environnement de travail et le contexte de travail,
- pointer les aspects importants de la fonction,
- placer la fonction dans le cadre des missions et objectifs de l'entité,
- situer le niveau d'adéquation entre le profil du poste et le profil du travailleur lors de son entrée en fonction.

Article 27

L'entretien de fonction a lieu dans les cas suivants :

- Nouvel engagement (contractuel),
- Nomination à l'essai,
- Promotion à l'essai,
- Mobilité interne,
- Changement de fonction au sein de la même entité,
- Évolution de la fonction exercée,

- Clarification, à la demande du travailleur évalué ou de l'évaluateur.

2.1.2. Entretien de planification

Article 28

L'entretien de planification permet de :

- fixer des objectifs individuels en matière de prestations (exécution des activités principales), de développement des compétences, ou d'éléments tels que le comportement général ou la mise en pratique des valeurs de l'administration,
- définir les objectifs de développement pour la période d'évaluation à venir et préciser les demandes de formation envisagées via l'établissement d'un Plan individuel de développement.

Article 29

Entre trois et cinq objectifs individuels doivent être fixés lors de l'entretien de planification.

Article 30

Tout objectif doit être rédigé de manière « SMART », à savoir respecter les paramètres suivants :

- spécifique (précis, compréhensible et sans ambiguïté),
- mesurable (vérifiable par des résultats chiffrés ou observable par des faits),
- atteignable (acceptable pour le travailleur et motivant : ni trop facile, ni trop difficile),
- réaliste (tenant compte des impératifs, des limitations du milieu et des moyens disponibles),
- temporalisé (délimité dans le temps),

Outre les paramètres SMART, l'objectif doit également respecter les paramètres suivants :

- directement lié au travailleur (dépendant le moins possible des circonstances ou d'autrui),
- exprimé positivement (évitant les négations),
- cohérent (en concordance avec les missions du travailleur, les autres objectifs qui lui ont été fixés, les objectifs du service et de l'administration, la réglementation, la culture de l'administration, la Charte Mission-Vision-Valeurs, le milieu de travail et les démarches transversales de l'administration).

Article 31

Les objectifs individuels sont fixés conjointement par l'évaluateur et le travailleur, et requièrent l'aval des deux parties.

En cas de désaccord, le travailleur évalué doit en expliquer les motifs.

Le cas échéant, le travailleur évalué peut faire appel à un facilitateur (N+2, assistant social du personnel ou toute autre personne exerçant une fonction managériale à désigner au cas par cas, sans lien hiérarchique avec l'évaluateur ou l'évalué).

Si cette intervention ne mène pas à un accord, le travailleur peut solliciter la Commission de recours qui tranchera sur la question.

Article 32

Pour les travailleurs déjà en fonction, l'entretien de planification a lieu entre le 1^{er} janvier et le 28 février des années impaires, à la suite de l'évaluation périodique.

Pour les travailleurs intégrant une nouvelle fonction, l'entretien de planification a lieu juste après l'entretien de fonction. Pour les travailleurs qui entrent en fonction moins de 6 mois avant la fin de la

période d'évaluation, l'évaluateur estime s'il est encore opportun de leur fixer des objectifs pour cette période d'évaluation.

2.1.3. L'entretien d'évaluation intermédiaire²

Article 33

L'entretien d'évaluation intermédiaire permet de :

- générer un échange à mi-parcours, dans la perspective de l'évaluation périodique,
- faire le point au sujet de l'atteinte des objectifs individuels (fixés lors de l'entretien de planification),
- effectuer un suivi du développement du travailleur (prestations, compétences)
- le cas échéant, apporter des modifications nécessaires à la fixation des objectifs individuels, en fonction de l'évolution du travail et d'éléments contextuels,
- le cas échéant, proposer des pistes d'amélioration pour le développement du travailleur.

Article 34

Un entretien d'évaluation intermédiaire peut être réalisé à la demande de l'évaluateur ou du travailleur évalué (l'entretien d'évaluation intermédiaire n'est donc pas rendu obligatoire, mais est vivement conseillé).

Pour les travailleurs déjà en fonction, l'entretien d'évaluation intermédiaire a lieu entre le 1^{er} janvier et le 30 juin des années paires.

Pour les travailleurs contractuels ayant intégré une nouvelle fonction, l'entretien d'évaluation intermédiaire a lieu à mi-parcours entre la date d'entrée en fonction, et le 31 décembre de l'année paire qui suit.

S'il a lieu, cet entretien d'évaluation intermédiaire doit se dérouler au plus tard six mois avant l'évaluation périodique.

2.1.3. Évaluation périodique

Article 35

L'évaluation périodique permet :

- d'évaluer les prestations (qualitatives et quantitatives),
- d'évaluer les compétences (compétences techniques, compétences comportementales, connaissances),
- d'apprécier l'atteinte des objectifs individuels fixés précédemment, en vue d'un développement professionnel du travailleur évalué.

Article 36

L'évaluation périodique porte sur toute la période d'évaluation.

Lorsque le travailleur a changé de service en cours de période d'évaluation, l'évaluation périodique ne porte que sur la période applicable pour la dernière fonction occupée, pour autant qu'elle excède 6 mois.

² Cfr Note de bas de page n°1 à la page 4 du présent règlement.

Article 37

L'évaluation périodique a lieu entre le 1^{er} janvier et le 28 février des années impaires (à l'exception des dispositions prévues aux articles 70 §3 et 71 §4 du présent règlement).

Toute évaluation périodique supplémentaire a lieu un an après la date d'évaluation périodique initialement prévue.

2.2. Évaluations particulières

2.2.1. Entretiens intermédiaires de stage (nomination à l'essai)

Article 38

Durant la période de stage (nomination à l'essai), au moins trois entretiens de stage (et rapports intermédiaires de stage y relatifs) sont organisés afin d'apprécier l'aptitude du travailleur nommé à l'essai à exercer la fonction qui lui a été assignée.

Article 39

Lorsqu'un entretien d'évaluation intermédiaire a lieu durant le stage, celui-ci vaut pour un rapport intermédiaire de stage.

2.2.2. Entretien de fin de stage

Article 40

Pour la nomination à titre définitif et la promotion à titre définitif, un rapport de fin de stage est rédigé à l'attention de l'autorité investie du pouvoir de nomination ou de promotion.

2.2.3. Évaluation de passage

Article 41

L'évaluation de passage permet :

- d'évaluer les prestations (qualitatives et quantitatives),
- d'évaluer les compétences (compétences techniques, compétences comportementales, connaissances),

en vue de permettre au travailleur d'évoluer dans sa carrière (comme dans les cas prévus à l'article suivant).

Elle porte sur la période depuis la dernière évaluation périodique, de la dernière évaluation de passage ou du dernier rapport de fin de stage.

Article 42

L'évaluation de passage a lieu avant certaines étapes administratives de la carrière du travailleur :

- Nomination à l'essai,
- Obtention d'une échelle de traitement au rang supérieur,
- Promotion à l'essai,
- Passage à un niveau supérieur (travailleur contractuel).

Article 43

Lorsqu'une évaluation périodique a eu lieu dans les six mois avant la date d'octroi prévue pour l'étape de carrière susmentionnée et s'est soldée par une mention finale « Favorable », celle-ci vaut pour une évaluation de passage.

Cette disposition ne s'applique pas à une évaluation de passage supplémentaire (due au fait que l'évaluation de passage initiale s'est soldée par une mention finale « Sous réserve » ou « Insatisfaisant »).

Article 44

Lorsqu'un rapport de fin de stage a eu lieu dans les trois mois avant la date d'octroi prévue pour l'étape de carrière susmentionnée, celle-ci vaut pour une évaluation de passage.

Cette disposition ne s'applique pas à une évaluation de passage supplémentaire (due au fait que l'évaluation de passage initiale s'est soldée par une mention finale « Sous réserve » ou « Insatisfaisant »).

Article 45

Si le travailleur n'a pas fait l'objet de l'évaluation de passage au terme d'un délai de dix mois après la date d'octroi initialement prévue, il bénéficie par défaut de la mention finale "Favorable" et accède à l'étape de carrière à laquelle il a droit. Les périodes d'absence du travailleur prolongent le susdit délai.

2.2.4. Feedback multisource

Article 46

Le feedback multisource est un outil d'aide à l'évaluation des compétences managériales des responsables hiérarchiques. Il permet de rassembler les informations de manière plus large que dans le cadre d'un entretien individuel.

Article 47

Dans le cadre du feedback multisource, les personnes invitées à donner leur avis principalement sur les compétences managériales d'un responsable hiérarchique sont au minimum :

- le responsable hiérarchique lui-même (auto-évaluation),
- ses collaborateurs directs (N – 1),
- son supérieur (N + 1),
- son N + 2.

Le cas échéant, d'autres personnes peuvent également être invitées à compléter le feedback multisource :

- des N – 2,
- d'autres responsables hiérarchiques.

Article 48

Tout responsable hiérarchique fait obligatoirement l'objet d'un feedback multisource.

Article 49

Le feedback multisource se complète de manière anonyme.

Article 50

Le feedback multisource ne remplace pas l'entretien d'évaluation périodique, mais le nourrit en informations. Il est joint à l'évaluation périodique.

Le travailleur évalué et son N+1 prennent connaissance des résultats du feedback multisource avant de procéder à l'entretien d'évaluation périodique.

Article 51

Le feedback multisource a lieu entre le 1^{er} novembre et le 15 décembre des années paires, c'est-à-dire avant l'évaluation périodique du travailleur évalué.

2.2.5. Feedback continu

Article 52

Le feedback continu permet de donner des feedbacks en temps réel, sans attendre l'évaluation officielle. Le feedback continu ne remplace pas l'évaluation et ne dispense pas d'un échange oral. Le feedback peut donc servir d'aide-mémoire pour se rappeler tous les détails d'une période d'évaluation.

3. FORMULAIRES ET RAPPORTS D'ÉVALUATION

3.1. Types de formulaires (ou rapports)

Article 53

À chaque type d'entretien correspond un formulaire ou rapport ad hoc.

Article 54

Selon les possibilités, l'administration détermine si les formulaires ou rapports doivent ou peuvent se compléter en version papier ou en version informatisée.

3.1.1. Formulaire d'entretien de fonction

Article 55

Pour l'entretien de fonction, les différents volets du formulaire sont:

- Points importants de la fonction,
- Environnement et contexte de travail,
- Les points forts,
- Les difficultés éventuelles rencontrées par le travailleur et ses besoins pour y faire face.

3.1.2. Formulaire d'entretien de planification

Article 56

Pour l'entretien de planification, le formulaire comprend :

- fixation d'objectifs individuels pour la période à venir (critères personnalisés),
- le plan individuel de développement.

Article 57

Les objectifs individuels peuvent porter sur des prestations (exécution des activités principales), sur le développement des compétences (connaissances, compétences techniques, compétences comportementales et le cas échéant managériales), ou des éléments tels que le comportement général ou la mise en pratique des valeurs de l'administration.

3.1.3. Formulaire d'entretien d'évaluation intermédiaire

Article 58

Pour l'entretien d'évaluation intermédiaire, les différents volets du formulaire sont :

- État des lieux sur les prestations,
- État des lieux sur les compétences (connaissances, compétences techniques, compétences comportementales et le cas échéant managériales),
- État des lieux sur l'atteinte des objectifs individuels fixés.

3.1.4. Formulaire d'évaluation périodique

Article 59

Pour l'évaluation périodique, les différents volets du formulaire sont:

- Évaluation des prestations (critères liés à la description de fonction),
- Évaluation des compétences (critères liés à la description de fonction),
- Évaluation des objectifs individuels fixés précédemment (critères personnalisés),
- Souhaits professionnels du travailleur.

3.1.5. Rapports intermédiaires de stage (nomination à l'essai)

Article 60

Les rapports intermédiaires de stage prennent la même forme que les formulaires d'entretiens de fonctionnement (à l'exception du volet sur l'atteinte des objectifs individuels).

Pour les rapports intermédiaires de stage, les différents volets sont :

- État des lieux sur les prestations,
- État des lieux sur les compétences (connaissances, compétences techniques, compétences comportementales et le cas échéant managériales).

3.1.6. Rapport de fin de stage

Article 61

Le rapport de fin de stage prend la même forme que le formulaire d'évaluation de passage.

Pour le rapport de fin de stage, les différents volets sont:

- Évaluation des prestations (critères liés à la description de fonction),
- Évaluation des compétences (critères liés à la description de fonction).

3.1.7. Formulaire d'évaluation de passage

Article 62

Le formulaire d'évaluation de passage prend la même forme que le formulaire d'évaluation périodique (à l'exception du volet sur l'atteinte des objectifs individuels).

Pour l'évaluation de passage, les différents volets du formulaire sont :

- Évaluation des prestations (critères liés à la description de fonction),
- Évaluation des compétences (critères liés à la description de fonction),

3.1.8. Formulaire du feedback multisource

Article 63

Pour le feedback multisource, le volet unique du formulaire est :

- Évaluation des compétences managériales (et autres items complémentaires éventuels).

3.1.9. Formulaire du feedback continu

Article 64

Pour le feedback continu, le volet unique du formulaire est :

- Description du feedback et sa notation.

3.2. Définitions et indicateurs

Article 65

En ce qui concerne l'évaluation des compétences comportementales, la fixation des objectifs relatifs au comportement général et à la mise en pratique des valeurs de l'administration, l'évaluateur peut se référer à des définitions ainsi que le cas échéant à des indicateurs comportementaux.

Dans le cas du formulaire (ou rapport) papier, ces définitions et indicateurs comportementaux sont disponibles dans un document annexe. Dans le cas du formulaire (ou rapport) informatisé, ils sont visibles sur demande par l'utilisateur.

3.3. Mentions

Article 66

Les critères d'évaluation s'évaluent à l'aide de mentions dans le cadre des formulaires d'évaluation de passage, du rapport de fin de stage et d'évaluation périodique et à titre indicatif dans le cadre du formulaire d'entretien d'évaluation intermédiaire.

3.3.1. Mention partielle pour chaque critère

Article 67

Pour chaque élément évalué, une mention partielle est attribuée :

- Insuffisant (ne répond pas aux attentes),
- Nécessite une amélioration (répond partiellement aux attentes),
- Bon (répond aux attentes),
- Très bon (dépasse les attentes). La mention partielle Très bon est donc utilisée avec parcimonie.

Article 68

De manière générale, l'évaluation doit être soigneusement motivée et être étayée par des faits concrets.

Pour chaque élément évalué, lorsque la mention partielle attribuée par l'évaluateur est « Insuffisant », « Nécessite une amélioration » ou « Très bon », l'évaluateur doit obligatoirement justifier sa mention partielle par un commentaire.

3.3.2. Mention finale

Article 69

Pour l'ensemble de l'évaluation périodique ou de l'évaluation de passage, une mention finale est attribuée :

- « Insatisfaisant » pour les travailleurs dont les prestations et les compétences sont manifestement très inférieures au niveau attendu,
- « Sous réserve » pour les travailleurs dont les prestations et les compétences présentent certains manquements qui nuisent à la qualité du service et pour lesquels une amélioration est nécessaire,
- « Favorable » pour les travailleurs qui satisfont aux attentes.

Article 70

Pour le rapport de fin de stage (nomination à titre définitif ou promotion à titre définitif), une mention finale est attribuée :

- Défavorable
- Favorable

Article 71

Un commentaire pour la mention finale est obligatoire.

Il doit permettre de déterminer en quoi la mention finale se justifie.

Article 72

En ce qui concerne le rapport de fin de stage (nomination à titre définitif ou promotion à titre définitif) :

§1 La mention finale « Favorable » mène à une nomination à titre définitif ou une promotion à titre définitif du travailleur.

§2 En cas d'obtention d'une mention finale « Défavorable » dans le cadre d'une nomination à titre définitif, l'organe compétent pour la nomination statue :

- soit sur une prolongation du stage (valable une seule fois) dont la durée est fixée à l'article 64 du statut administratif du personnel,
- soit sur une proposition de licenciement dûment motivée.

En cas d'obtention d'une mention finale « Défavorable » lors du rapport supplémentaire de fin de stage, l'organe compétent pour la nomination statue sur le licenciement du travailleur.

§3 En cas d'obtention d'une mention finale « Défavorable » dans le cadre d'une promotion à titre définitif, l'organe compétent pour la promotion statue :

- soit sur une prolongation du stage (valable une seule fois) dont la durée est fixée à l'article 84 du statut administratif du personnel,
- soit sur la perte de l'accès à la promotion et la réaffectation au grade antérieur avec les avantages correspondants.

En cas d'obtention d'une mention finale « Défavorable » lors du rapport supplémentaire de fin de stage, le travailleur perd l'accès à la promotion et recouvre son grade antérieur avec les avantages correspondants.

§4 Durant toute la période du stage (en ce compris lorsque le stage est prolongé et se traduit par un rapport de stage supplémentaire), l'évaluation périodique qui aurait dû avoir lieu entre temps est postposée après le rapport de fin de stage, et le cas échéant après le rapport supplémentaire de fin de stage, et ce, compte tenu du fait que l'évaluation périodique comprend également le volet sur l'atteinte des objectifs individuels.

Article 73

En ce qui concerne l'évaluation de passage :

§1 En cas de mention finale « Favorable », le travailleur accède à l'étape de carrière à laquelle il a droit.

§2 La mention finale « Sous réserve » donne lieu à une évaluation de passage supplémentaire un an après la date d'octroi initialement prévue. L'évaluation de passage supplémentaire conduit à la mention finale « Favorable » ou « Insatisfaisant ».

§3 À la demande motivée du travailleur évalué, en cas de mention finale « Insatisfaisant » à une évaluation de passage, le Secrétaire communal désigne un second évaluateur qui dispose d'une

position hiérarchique supérieure à celle du responsable hiérarchique du travailleur évalué. Cette demande doit être introduite auprès du Secrétaire communal dans les quinze jours calendrier qui suivent la notification de la mention finale « Insatisfaisant ». La mention finale attribuée à la suite de cette évaluation de passage supplémentaire remplace et annule la première.

Si le travailleur évalué n'a pas introduit de demande de réévaluation par un second évaluateur, ou si le second évaluateur confirme la mention finale « Insatisfaisant » :

- La mention finale « Insatisfaisant » mène à une évaluation de passage supplémentaire un an après à la date d'octroi initialement prévue. Cette évaluation de passage supplémentaire se solde par une mention finale « Insatisfaisant » ou « Favorable ».

- Deux mentions finales « Insatisfaisant » successives font perdre l'accès à l'étape de carrière auquel le travailleur a normalement droit jusqu'à obtention d'une mention finale « Favorable » lors de la prochaine évaluation périodique.

§4 Pour toute évaluation de passage supplémentaire, l'évaluation périodique qui aurait dû avoir lieu entre temps est postposée après cette évaluation de passage supplémentaire, et ce, compte tenu du fait que l'évaluation périodique comprend également le volet sur l'atteinte des objectifs individuels.

Article 74

En ce qui concerne l'évaluation périodique :

§1 Si le travailleur n'a pas fait l'objet d'une évaluation périodique au terme d'un délai de dix mois après le délai réglementaire, il bénéficie par défaut de la mention finale "Favorable".

§2 La mention finale « Sous réserve » donne lieu à une évaluation périodique supplémentaire un an après la date d'évaluation périodique initialement prévue (conformément à l'article 37 du présent règlement). L'évaluation périodique supplémentaire conduit à la mention finale « Favorable » ou « Insatisfaisant ».

§3 À la demande motivée du travailleur évalué, en cas de mention finale « Insatisfaisant » à une évaluation périodique, le Secrétaire communal désigne un second évaluateur qui dispose d'une position hiérarchique supérieure à celle du responsable hiérarchique du travailleur évalué. Cette demande doit être introduite auprès du Secrétaire communal dans les quinze jours calendrier qui suivent la notification de la mention finale « Insatisfaisant ». La mention finale attribuée à la suite de cette nouvelle évaluation périodique remplace et annule la première.

Si le travailleur n'a pas introduit de demande de réévaluation par un second évaluateur, ou si le second évaluateur confirme la mention finale « Insatisfaisant » :

- La mention finale « Insatisfaisant » mène à une évaluation périodique supplémentaire un an après la date d'évaluation périodique initialement prévue (conformément à l'article 37 du présent règlement). Cette évaluation périodique supplémentaire se solde par une mention finale « Insatisfaisant » ou « Favorable ».

- Lorsque la mention finale « Insatisfaisant » est attribuée pour deux évaluations périodiques successives à un travailleur, l'autorité investie du pouvoir de nomination détermine, après avoir entendu le travailleur, si la déclaration d'inaptitude professionnelle doit être prononcée. Le travailleur peut se faire assister par la personne de son choix. L'autorité licencie ou rétrograde à un grade inférieur le travailleur qui a été déclaré professionnellement inapte. Le licenciement d'un travailleur statutaire pour inaptitude professionnelle s'effectue conformément aux dispositions du chapitre II de la loi du 20/07/1991 portant dispositions sociales et diverses. Le travailleur statutaire reçoit la même protection qu'un travailleur contractuel avec la même ancienneté.

4. DÉROULEMENT DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

4.1. Préparation de l'entretien et du formulaire (ou rapport) par le travailleur évalué et l'évaluateur

Article 75

Préalablement à l'entretien, le travailleur évalué et l'évaluateur prennent connaissance du formulaire (ou du rapport) vierge qui servira de base pour l'entretien, et le complètent séparément.

NB : Dans le cadre de l'entretien de fonction, le travailleur évalué ne procède à la préparation que pour les deux derniers volets.

4.2. Entretien

Article 76

L'évaluateur et le travailleur évalué se rencontrent dans le cadre de l'entretien et passent en revue les mentions et commentaires attribués de part et d'autre.

4.3. Finalisation du formulaire (ou rapport) par l'évaluateur

Article 77

Suite à l'entretien, l'évaluateur procède à la rédaction finale, en tenant compte de l'auto-évaluation par le travailleur évalué et de l'échange généré par l'entretien et les reprend dans la version finale du formulaire (ou rapport) s'il estime les informations pertinentes.

4.4. Validation du formulaire (ou rapport)

Article 78

Tous les formulaires (ou rapports) sont signés par les personnes suivantes (par ordre):

- l'évaluateur titulaire (responsable hiérarchique N+1) ou suppléant,
- le travailleur évalué.

Article 79

Les formulaires (ou rapports) de chaque travailleur sont consultables sur demande par l'ensemble de la ligne hiérarchique de ce travailleur.

Les formulaires (ou rapports) sont consultables par le responsable N+2 dès la phase de préparation de l'évaluation.

Article 80

Lorsque le travailleur reçoit son évaluation, il coche une des cases suivantes :

- Pour accord,
- Pour désaccord.

En cas de simple prise de connaissance, le travailleur dispose d'un délai de dix jours ouvrables pour communiquer son accord ou son désaccord.

Si le formulaire ou rapport a été envoyé par courrier recommandé, conformément à l'article 79 du présent règlement, le travailleur est réputé l'avoir reçu trois jours après la date d'envoi.

Si le travailleur évalué coche la case « Pour désaccord », il le justifie dans le commentaire global.

Article 81

Si le travailleur évalué ne signe pas, le formulaire (ou rapport) lui est envoyé par courrier recommandé dans les quinze jours ouvrables.

Article 82

Si le formulaire (ou rapport) est utilisé en version papier, il est produit en 3 exemplaires :

- un exemplaire pour le travailleur évalué,
- un exemplaire pour l'évaluateur,
- un exemplaire pour le dossier individuel au service du Carrières.

Si le formulaire (ou rapport) est utilisé en version informatisée, les parties concernées y ont accès sur le programme en vigueur, et peuvent l'imprimer s'ils le souhaitent.

5. DÉONTOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Article 83

Confidentialité

L'évaluateur doit respecter le secret professionnel, et ne pas divulguer, si ce n'est vis-à-vis de sa propre ligne hiérarchique (tenue par le secret professionnel partagé), les informations qui résultent de l'évaluation.

Le travailleur évalué doit appliquer le devoir de réserve et se montrer prudent dans les informations qu'il diffuse à propos de sa propre évaluation. Il peut toutefois échanger avec l'assistant social du personnel, un membre du service Carrières une personne de confiance ou un délégué syndical.

Article 84

Temps minimal

L'évaluateur doit prendre le temps nécessaire pour préparer correctement l'évaluation et pour mener à bien l'entretien.

Article 85

Connaissance du travail de l'évalué

Afin d'évaluer en connaissance de cause, l'évaluateur fait en sorte de connaître suffisamment le travail de l'évalué, et son contexte professionnel.

Article 86

Opportunité d'amélioration

Le travailleur évalué doit avoir l'opportunité de pouvoir s'améliorer, être mis au courant en temps utile des informations nécessaires, recevoir les moyens nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs individuels et avoir des pistes concrètes sur les modalités pratiques de mise en œuvre de ses objectifs individuels.

Le travailleur évalué doit accueillir l'évaluation comme une opportunité d'amélioration, et être disposé à se remettre en question.

Article 87

Feedback en temps réel

L'évaluation n'est pas le moment adéquat pour faire connaître pour la première fois une attente non rencontrée. Autrement dit, le travailleur évalué ne peut rien découvrir de nouveau dans le cadre de l'évaluation. Tout élément significatif doit être communiqué au préalable sous forme de feedbacks réguliers.

Article 88

Équité

L'évaluateur doit évaluer tous les collaborateurs de son équipe d'une manière équitable, et ce, dans les temps impartis.

Article 89

Justification des appréciations

L'évaluateur doit être en mesure de motiver ses appréciations, et ce, par des faits concrets. Il prend note des faits importants (positifs ou négatifs) au fur et à mesure, sans attendre le moment de l'évaluation pour tenter de se les remémorer a posteriori. De même, le travailleur évalué qui souhaite nuancer une appréciation, doit également se baser sur des faits concrets.

6. RECOURS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

6.1. Dispositions générales en matière de recours

Article 90

Il est institué une Commission de recours au sein de l'administration communale de Jette.

Article 91

La Commission de recours a pour mission de connaître les recours en matière d'évaluation du personnel.

Ses décisions se substituent à l'évaluation contestée.

Article 92

Un travailleur évalué peut introduire un recours dans les situations suivantes :

- Entretien de planification,
- Rapport de fin de stage (si la mention finale est « Défavorable »),
- Évaluation de passage (si la mention finale est « Sous réserve » ou « Insatisfaisant »),
- Évaluation périodique (si la mention finale est « Sous réserve » ou « Insatisfaisant »).

Le travailleur est entendu par la Commission de recours et peut se faire assister par la personne de son choix.

6.2. Composition de la Commission de recours

Article 93

La Commission de recours est composée paritairement comme suit :

- Le Secrétaire communal, Président de séance,
- Le Directeur des Ressources humaines,
- 1 assesseur de niveau A, n'étant pas partie intervenante, désigné par le Collège parmi les travailleurs de l'administration,
- 3 assesseurs, n'étant pas partie intervenante, désignés par les organisations syndicales représentatives,
- 1 secrétaire-greffier, désigné par le Collège, ne prenant pas part aux débats.

Pour chacune de ces fonctions, il est désigné un suppléant, de la même manière que les effectifs.

Les assesseurs et leurs suppléants désignés par l'autorité doivent être titulaires d'un grade égal ou supérieur à celui du requérant et apporter la preuve de la connaissance suffisante de la seconde langue nationale.

À défaut, ils doivent être titulaires d'un grade immédiatement inférieur.

Le requérant a le droit préalablement de récuser un assesseur, moyennant motivation et après avis du président.

Les membres effectifs ou suppléants ne peuvent siéger lors d'un recours concernant leur conjoint ou un parent ou un allié jusqu'au quatrième degré inclusivement.

Si le Secrétaire communal a participé à l'évaluation, le Collège des bourgmestre et échevins procède à la désignation de son remplaçant.

Les évaluateurs du travailleur qui a introduit un recours ne peuvent pas être membres de la Commission de recours.

Lorsque le recours porte sur une seconde mention « Insatisfaisant », la Commission de recours est composée d'un délégué désigné par les organisations syndicales représentatives, d'un magistrat émérite ou honoraire désigné par le Collège des bourgmestre et échevins et du Secrétaire communal. S'il a participé à l'évaluation en vertu de l'article 7, ce dernier est remplacé par le Directeur des Ressources humaines.

À défaut pour le Collège de pouvoir désigner un magistrat émérite ou honoraire conformément à l'alinéa précédent, il procède à la désignation d'une personne justifiant d'une compétence avérée en matière de contentieux administratif et d'une expérience d'au moins cinq années en la matière.

6.3. Procédure en matière de recours

Article 94

Toute la procédure se déroule obligatoirement dans la langue du rôle linguistique du requérant.

En toute circonstance, le travailleur évalué dispose, pour introduire son recours, d'un délai de vingt jours calendriers prenant cours à la date à laquelle il a marqué son désaccord sur l'évaluation et au plus tard à partir du 10^{ème} jour ouvrable après la date de remise du formulaire ou rapport. Si le rapport d'évaluation a été envoyé par courrier recommandé, conformément à l'article 79 du présent règlement, le travailleur est réputé l'avoir reçu trois jours après la date d'envoi.

Tous les documents composant l'évaluation doivent être soumis préalablement, à peine de nullité, à l'accord du travailleur concerné.

Le membre du personnel adresse son recours, par voie recommandée, au Président de la Commission de recours.

L'évaluation ne peut être attribuée définitivement aussi longtemps que la Commission de recours n'a pas attribué l'évaluation définitive.

La procédure se déroule à huis clos sauf demande expresse du requérant.

Article 95

§1. Le service Carrières transmet le dossier complet au secrétariat de la Commission.

Les parties sont convoquées par le Président et sont entendues par la Commission.

Au moins douze jours ouvrables avant sa comparution, l'intéressé est convoqué pour l'audition, soit par lettre recommandée à la poste, soit par la remise de la convocation contre accusé de réception.

La convocation doit mentionner :

- le lieu, le jour et l'heure de l'audition,
- le droit de l'intéressé de se faire assister par un (des) défenseur(s) de son choix,
- le lieu et l'heure où le dossier peut être consulté,
- le droit de demander l'audition de témoins.

§2. Un exemplaire du dossier est mis à disposition du travailleur évalué dès sa convocation.

Lorsqu'il reçoit le dossier, le travailleur évalué appose sa signature sur une copie de l'inventaire qui sera conservé par l'administration comme preuve de la remise des pièces du dossier.

Si le travailleur refuse de signer la copie de l'inventaire, celle-ci lui est envoyée par mail.

§3. Le dossier d'évaluation individuel comprend :

- une fiche d'identification avec données d'identité, grade, niveau et désignation ;
- la description de fonction,
- le formulaire d'entretien de fonction,
- le formulaire d'entretien de planification pour la période d'évaluation en cours,

- les éventuels formulaires d'entretien d'évaluation intermédiaire,
- les demandes éventuelles d'entretien d'évaluation intermédiaire n'ayant pas abouti,
- les éventuels rapports intermédiaires de stage,
- le formulaire ou rapport contesté,
- les documents dont le membre du personnel et/ou sa ligne hiérarchique a demandé l'insertion,
- les éventuelles observations du membre du personnel faites conformément à l'article 78 du présent règlement,
- les éventuels dossiers de recours comprenant les recours, les avis de la commission de recours.

Article 96

Le requérant est entendu s'il le désire.

Son (ses) défenseur(s) ne peu(ven)t, à aucun titre, faire partie de la Commission de recours.

Aucune demande ne peut être prise en considération et faire l'objet de la délibération de la Commission de recours, si les enquêtes ne sont pas terminées, si le requérant n'a pas été en état de faire valoir ses moyens de défense et si le dossier ne contient pas tous les éléments permettant à la Commission d'émettre une décision en toute connaissance de cause.

Article 97

La Commission peut ordonner des enquêtes complémentaires et en charger deux assesseurs qui ont assisté aux délibérations, l'un des assesseurs est choisi parmi les assesseurs désignés par l'autorité, l'autre parmi les assesseurs désignés par les organisations syndicales représentatives.

La Commission ou le requérant peut entendre des témoins, à charge ou à décharge, soit d'autorité, soit à la requête du requérant.

La personne invitée à témoigner n'est pas tenue par une obligation.

6.4. Validité de la session

Article 98

La Commission de recours ne peut délibérer valablement que si la majorité des membres convoqués est présente.

Les assesseurs de l'autorité et les assesseurs syndicaux doivent être en nombre égal. Le cas échéant, la parité est rétablie par élimination d'un ou plusieurs assesseurs, après tirage au sort.

Sans préjudice de l'alinéa précédent, la Commission est habilitée à se prononcer, quel que soit le nombre de membres présents, si elle est réunie, faute de membres présents en suffisance lors des auditions précédentes, pour la troisième fois sur le même objet.

6.5. Décision et avis

Article 99

Si à l'issue de ce vote, une égalité de voix survient, la voix du Président est prépondérante.

Article 100

La Commission de recours prend sa décision en matière d'évaluation dans les septante-cinq jours calendriers de la réception du recours.

Après examen et délibération, la Commission de recours adresse le dossier au service du Carrières dans les vingt jours calendriers qui suivent.

Article 101

L'évaluation définitive est notifiée dans les mêmes conditions de délai à l'autorité et au travailleur évalué.

La notification mentionnera les recours ultérieurs ouverts au travailleur évalué ainsi que le délai pour introduire lesdits recours.

L'évaluation mentionne par quel nombre de voix, pour et contre, le vote a été acquis.

Elle ne peut évoquer d'autres faits que ceux ayant motivé la décision de la Commission de recours.

6.6. Règlement d'ordre intérieur de la Commission de recours

Article 102

La commission de recours établit un projet de règlement d'ordre intérieur qu'elle transmet au Collège des Bourgmestre et Échevins.

Celui-ci soumet ce projet au comité particulier de négociation.

Le Conseil communal arrête le règlement d'ordre intérieur, après la négociation.

Historique

Texte original adopté par le conseil communal le 17 décembre 1997, autorisé à sortir ses effets par lettre du Ministre Président de la Région de Bruxelles-Capitale en date du 23 avril 1998 (référence 010-98/3484-mt).

Modification N°1 : modification adoptée lors du conseil communal du 27 janvier 1999, autorisée à sortir ses effets par lettre du Ministre Président de la Région de Bruxelles-Capitale en date du 1er avril 1999 (référence 010-99/1886-mt).

Modification N°2 : modification adoptée par le conseil communal du 28 novembre 2001, autorisée à sortir ses effets par arrêté du Ministre Président de la Région de Bruxelles-Capitale en date du 15 janvier 2002 (référence 010-2001/12429-iv).

Modification N°3 : modification adoptée par le conseil communal du 26 mai 2004, autorisée à sortir ses effets par lettre du Ministre Président de la Région de Bruxelles-Capitale en date du 26 juillet 2004 (référence 010-2004/5154-iv).

Modification N°4 : modification adoptée par le conseil communal du 13 avril 2005, autorisée à sortir ses effets par lettre du Ministre Président de la Région de Bruxelles-Capitale en date du 14 juillet 2005 (référence 010-2005/4660-iv).

Modification N°5 : modification adoptée par le conseil communal du 28 septembre 2016, autorisée à sortir ses effets à partir du 01/01/2017.

Modification N°6 : modification adoptée par le Conseil communal du 29/08/2018, autorisée à sortir ses effets à partir du 01/09/2018.

Modification N°7 : modification adoptée par le Conseil communal du 26/05/2021, autorisée à sortir ses effets par lettre du Ministre du Service public régional de Bruxelles en date du 1^{er} juillet 2021 (référence 2021-046422).

Table des matières

1.	DISPOSITIONS GÉNÉRALES	2
1.1.	Définition de l'évaluation	2
1.2.	Finalités de l'évaluation.....	2
1.2.1.	Objectifs stratégiques de l'évaluation.....	2
1.2.2.	Objectifs concrets de l'évaluation	2
1.3.	Objet de l'évaluation	2
1.4.	Personnel visé par le règlement sur l'évaluation	3
1.5.	Positionnement de l'évaluation	3
1.6.	Conditions d'exécution de l'évaluation.....	4
2.	ÉTAPES DU SYSTÈME D'ÉVALUATION.....	6
2.1.	Cycle d'évaluation classique.....	6
2.1.1.	Entretien de fonction	6
2.1.2.	Entretien de planification.....	7
2.1.3.	L'entretien d'évaluation intermédiaire	8
2.1.3.	Évaluation périodique	8
2.2.	Évaluations particulières	9
2.2.1.	Entretiens intermédiaires de stage (nomination à l'essai).....	9
2.2.2.	Entretien de fin de stage	9
2.2.3.	Évaluation de passage	9
2.2.4.	Feedback multisource	10
2.2.5.	Feedback continu	11
3.	FORMULAIRES ET RAPPORTS D'ÉVALUATION	12
3.1.	Types de formulaires (ou rapports).....	12
3.1.1.	Formulaire d'entretien de fonction.....	12
3.1.2.	Formulaire d'entretien de planification	12
3.1.3.	Formulaire d'entretien d'évaluation intermédiaire	12
3.1.4.	Formulaire d'évaluation périodique.....	12
3.1.5.	Rapports intermédiaires de stage (nomination à l'essai).....	13
3.1.6.	Rapport de fin de stage	13
3.1.7.	Formulaire d'évaluation de passage	13
3.1.8.	Formulaire du feedback multisource	13
3.1.9.	Formulaire du feedback continu	13
3.2.	Définitions et indicateurs	14

3.3.	Mentions	14
3.3.1.	Mention partielle pour chaque critère.....	14
3.3.2.	Mention finale	14
4.	DÉROULEMENT DU SYSTÈME D'ÉVALUATION	17
4.1.	Préparation de l'entretien et du formulaire (ou rapport) par le travailleur évalué et l'évaluateur.....	17
4.2.	Entretien.....	17
4.3.	Finalisation du formulaire (ou rapport) par l'évaluateur	17
4.4.	Validation du formulaire (ou rapport).....	17
5.	DÉONTOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	19
6.	RECOURS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION.....	21
6.1.	Dispositions générales en matière de recours	21
6.2.	Composition de la Commission de recours	21
6.3.	Procédure en matière de recours	22
6.4.	Validité de la session	23
6.5.	Décision et avis.....	23
6.6.	Règlement d'ordre intérieur de la Commission de recours	24