

# LIVRET D'INFORMATIONS SUR LE SYSTEME D'ÉVALUATION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION

**Direction des Ressources humaines**

*Septembre 2019*

INTRODUCTION.....	3
Quels sont les entretiens qui rythment le cycle d'évaluation ?.....	4
Qui procède à vos entretiens ?.....	6
Quel suivi est donné à vos entretiens ?.....	7
Quel est le bénéfice attendu de cette démarche ?.....	7
1. L'ENTRETIEN DE FONCTION.....	8
Quand a lieu votre premier entretien de fonction ?.....	8
Comment vous préparer ?.....	8
Comment se déroule l'entretien ?.....	9
2. L'ENTRETIEN DE PLANIFICATION.....	10
Quand a lieu l'entretien de planification et en quoi consiste-t-il ?.....	10
Qui fixe les objectifs ?.....	10
Nombre et caractéristiques des objectifs ?.....	10
3. L'ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT.....	12
Quand a lieu l'entretien de fonctionnement ?.....	12
Quel est l'objectif de l'entretien de fonctionnement ?.....	12
Comment se déroule cet entretien ?.....	12
4. L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION.....	13
Quand a lieu l'entretien d'évaluation ?.....	13
5. COMMUNICATION DES RESULTATS.....	16
6. ET ENSUITE ?.....	16
CONTACTS.....	17

# INTRODUCTION

Pour fonctionner au mieux dans notre emploi, nous avons tous besoin :

- d'une information complète sur le contenu et les attentes liées à notre fonction ;
- d'un suivi, d'indications et d'un soutien de notre responsable direct ;
- de retours (les feedbacks) sur la manière dont nous effectuons notre travail.

L'administration a mis en place un programme d'évaluation du personnel sous la forme d'un cycle<sup>1</sup> de 4 entretiens étalés sur 2 ans. Son objectif est de vous aider à vous orienter dans vos activités et à vous situer par rapport à ce qu'on attend de vous.



---

<sup>1</sup> L'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 04/05/2017 fixe les dispositions générales en matière d'évaluation du personnel communal.

Quels sont les entretiens qui rythment le cycle d'évaluation ?

# 1

## L'entretien de fonction

Il clarifie :

- le contenu de votre fonction et la position de votre poste au sein de l'administration. Il détermine l'étendue de vos responsabilités et de vos tâches. Suite à cet entretien, vous aurez une idée précise des objectifs stratégiques et opérationnels auxquels vous allez contribuer.
- les aspects importants de votre fonction : la mission générale, les responsabilités, les tâches, les compétences comportementales et techniques, etc. auxquelles vous devrez accorder une importance particulière.
- vos souhaits professionnels : les thèmes, les sujets et les réalisations qui vous intéressent plus particulièrement dans votre travail.
- vos points forts, notamment ceux que vous pourrez directement exploiter dans le cadre de votre fonction
- les points sur lesquels vous devez vous améliorer, les activités et/ou les compétences pour lesquelles vous êtes moins à l'aise.

## L'entretien de planification

Le but de cet entretien est de vous fixer des objectifs à atteindre dans le temps :

- des objectifs liés aux prestations, aux projets, aux responsabilités, aux tâches et aux activités que vous menez. On les appelle « objectifs opérationnels » ;
- des objectifs liés au développement de vos compétences comportementales et techniques.

La définition des objectifs est le résultat d'une concertation avec votre responsable (n+1).

# 2

# 3

## L'entretien de fonctionnement

Cet entretien peut être organisé à votre demande ou à celle de votre responsable.

Le but de cet entretien est :

- de faire le suivi de vos objectifs. À cette occasion, ils pourront être adaptés, précisés et éventuellement complétés ;
- de faire le point sur vos qualités et vos points d'amélioration. Les problèmes éventuels seront notamment discutés.

Cet entretien est important. Il vous permet d'exprimer vos besoins par rapport à l'exercice de votre fonction et constitue une occasion de les communiquer à votre responsable. Il vous permet aussi d'entendre la perception que votre responsable a de votre travail.

Le cycle d'évaluation s'étale sur 2 ans et nous recommandons aux responsables de réaliser au minimum un entretien de fonctionnement, environ un an après votre entretien de planification.

## L'entretien d'évaluation

Cet entretien permet de faire le point sur vos compétences comportementales et sur les résultats que vous avez obtenus par rapport aux objectifs fixés. Il permet de fixer de nouveaux objectifs pour la suite.

# 4

## Qui procède à vos entretiens ?

Votre responsable direct (N+1).

Dans certains cas, un co-évaluateur assiste à l'entretien : la notion de co-évaluateur a été introduite pour faire face à des problèmes d'organisation des services (réorganisation, changements dans les équipes de travail) ou lorsqu'un problème de communication orale et/ou écrite pourrait exister entre le travailleur évalué et son responsable direct. Son rôle est neutre. Il intervient comme facilitateur.

### Exemples :

- La fonction de la personne évaluée est trop spécifique et nécessite une expertise dont le responsable ne peut juger seul, car soit il n'est pas en contact direct avec son collaborateur sur la totalité de la période d'évaluation, soit il ne dirige pas seul son travail. Le co-évaluateur rapporte alors ses observations de la manière la plus neutre possible. Il apporte un soutien au N+1 sans prendre sa place.
- Dans le cas d'un agent d'un autre rôle linguistique que le N+1, un co-évaluateur pourrait intervenir pour faciliter la communication entre eux.



**HUM, OUI CHEF, JE SUIS PRÊT POUR MON ÉVALUATION !**

## Quel suivi est donné à vos entretiens ?

Chaque entretien débouche sur la rédaction d'un formulaire qui comporte :

- une rubrique « renseignements généraux » qui reprend vos données ainsi que celles de votre responsable et de votre entité de travail ;
- une rubrique « dates+ signatures » qui, complétée par votre responsable et vous-même, signifie que l'entretien a bien eu lieu.

Vous recevez une copie du formulaire. Votre responsable conserve également une copie et transmet l'original aux Ressources Humaines pour mettre à jour votre dossier.

## Quel est le bénéfice attendu de cette démarche ?

1. Entretenir votre motivation ! Les objectifs et les actions décidés ensemble au cours des entretiens doivent vous permettre d'orienter vos activités, de renforcer vos compétences et d'améliorer la communication pour que vous vous sentiez bien dans votre travail.
2. Améliorer le fonctionnement des directions, des départements et des services en favorisant le dialogue entre les employés et leurs responsables.



# 1. L'ENTRETIEN DE FONCTION

## Quand a lieu votre premier entretien de fonction ?

Lors de votre engagement, d'une nomination à l'essai, d'une promotion, d'un changement ou d'une évolution de fonction au sein votre direction/département/service ou vers une autre entité (mobilité interne), ou lors de votre premier cycle d'évaluation périodique de 2 ans.

Le but de cet entretien est de définir le mieux possible :

1. le contenu de votre fonction,
2. votre réalité de terrain,
3. les éventuelles difficultés prévisibles.

Cet entretien est l'occasion de compléter et mettre à jour votre description de fonction. Votre description de fonction est établie par votre responsable en collaboration avec les Ressources Humaines. Elle décrit :

1. la dénomination de votre fonction,
2. la fonction-type de référence à laquelle votre emploi appartient,
3. votre mission générale,
4. vos responsabilités,
5. vos tâches principales,
6. les compétences comportementales et techniques attendues pour exercer votre fonction.

## Comment vous préparer ?

Avant l'entretien, vous remplissez les rubriques 3 et 4 du formulaire d'entretien de fonction qui portent sur les thèmes suivants :

- vos souhaits professionnels,
- vos points forts et vos points d'amélioration.

Votre responsable (N+1), pour sa part, complète d'avance les rubriques suivantes :

- le positionnement de vos activités dans le cadre global des missions de son entité,
- les aspects importants de votre fonction,
- vos points forts et vos points d'amélioration.

## Comment se déroule l'entretien ?

1. Votre responsable veille à créer les conditions favorables à un bon échange d'informations (réserver une salle de réunion si nécessaire, prévoir un créneau horaire suffisant, veiller au confort, etc.).
2. Sur base du formulaire pré-rempli, votre responsable débute l'entretien en vous expliquant de manière claire le positionnement interne de vos activités, les aspects importants de votre fonction, ce qui est attendu de vous, si des exigences spécifiques sont requises, etc.
3. Votre responsable vous explique également la façon dont le travail est organisé au sein de votre équipe et la manière dont la collaboration doit s'établir, le cas échéant, avec des services internes ou externes à la Commune.
4. Votre responsable vous indique les personnes avec lesquelles vous serez le plus souvent en contact et les personnes-ressources susceptibles de vous apporter de l'information ou un support utile dans le cadre de votre travail.
5. Ensuite, vous exprimez vos souhaits professionnels à votre responsable et vous débattrez de vos points forts et de vos points d'amélioration.

### Conseil :

Durant l'entretien de fonction, prenez l'initiative de poser toutes les questions qui vous paraissent nécessaires pour bien comprendre ce que votre responsable attend de vous.



## 2. L'ENTRETIEN DE PLANIFICATION

### Quand a lieu l'entretien de planification et en quoi consiste-t-il ?

L'entretien de planification intervient au début de chaque cycle d'évaluation périodique. Il fait suite à l'entretien de fonction. Il peut même être programmé directement après, car l'un et l'autre sont intimement liés. Cet entretien a pour but de définir vos objectifs professionnels. Ils peuvent être rangés dans 2 catégories :

1. les objectifs de prestation : ils sont liés aux activités et aux projets que vous menez dans le cadre de votre fonction. De manière générale, ils visent à contribuer aux résultats globaux de votre entité de travail (améliorer ou mettre en place tel dispositif ou tel processus de travail par exemple, votre capacité à travailler de manière autonome, etc.)
2. les objectifs de développement : ils sont liés au développement de vos compétences comportementales et/ou techniques.

Votre implication dans votre travail et votre capacité à améliorer vos compétences sont déterminantes pour atteindre les objectifs utiles à votre entité de travail (cellule, service, département, direction).

L'entretien de planification est reconduit à chaque nouvelle période d'évaluation. Si vous n'avez pas changé de fonction ou que votre fonction n'a pas été modifiée, il n'est par contre plus nécessaire de refaire un entretien de fonction.

### Qui fixe les objectifs ?

Ils sont définis par votre responsable (N+1) à partir de votre description de fonction et des observations qu'il a pu faire de vos prestations et de vos compétences durant la période d'évaluation.

Vous pouvez, vous aussi, proposer des objectifs selon ce que vous souhaitez réaliser ou améliorer.

L'essentiel est que votre responsable (N+1) et vous-même vous concertiez et, qu'à la fin de l'entretien, vous sachiez clairement ce qu'on attend de vous.

### Nombre et caractéristiques des objectifs ?

Nous demandons aux responsables de fixer :

- 1 à 5 objectifs de prestations et/ou projets,
- 1 à 3 objectifs de développement,
- au moins 1 objectif par catégorie.

**Important** : ces objectifs doivent être utiles pour votre cellule/service/département/direction, mais aussi pour vous et le développement de vos compétences. Il est donc essentiel qu'ils soient adaptés et compatibles avec l'exercice de votre fonction, c'est-à-dire formulés de manière « SMART » : Spécifiques (doit vous concerner personnellement), Mesurables (au niveau du résultat attendu), Acceptés (accord sur le contenu de part et d'autre), Réalistes et définis dans le Temps (lié à un délai de réalisation).

Afin de faciliter l'évaluation future, chaque objectif doit être accompagné d'une description claire du résultat ou de l'amélioration attendue (= un ou des indicateurs).

**Exemples d'objectifs :**

<p><b>Objectif de prestation et pistes d'action pour la mise en œuvre des objectifs par le travailleur</b></p> <p>Au terme de la période d'évaluation, l'intéressé(e) aura produit 80 % de permis d'urbanisme (en français et en néerlandais) sans aucune erreur d'orthographe ou de procédure.</p>	<p><b>Action et/ou plan d'actions (5 étapes max) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relecture précise.</li> <li>- Consultation d'un dictionnaire si nécessaire.</li> <li>- Vérification de toutes les étapes de la procédure.</li> <li>- Se constituer une « bibliothèque » de dossiers-types.</li> </ul>
<p><b>Indicateurs :</b> rapport entre le nombre total de dossiers traités et le nombre de dossiers effectués sans fautes d'orthographe, complétés de toutes les procédures requises, et respectant toutes les éventuelles conditions imposées au demandeur.</p>	<p><b>Moyens / ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching par le N+1.</li> <li>- Dossiers-types déjà existants.</li> <li>- Expériences des collègues plus anciens.</li> </ul>
<p><b>Objectif de projet et pistes d'action pour la mise en œuvre des objectifs par le travailleur</b></p> <p>Au terme de la période d'évaluation, l'intéressé(e) aura mis en place des espaces de dialogue et d'échange hebdomadaire pour les jeunes préados de la place Stephenson. Ces ateliers devront servir à créer un lien de confiance avec ce public et à analyser leurs besoins.</p>	<p><b>Action et/ou plan d'actions (5 étapes max):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aller au contact de ces jeunes durant les contacts quartier dans la zone pavillon-Stephenson.</li> <li>- Mettre en place un panel d'actions avec son collègue.</li> <li>- Leur proposer un local à la maison de quartier afin qu'ils puissent s'approprier les lieux.</li> <li>- Faire évoluer le travail d'accroche vers un travail de mise en projet plus structurant.</li> </ul>
<p><b>Indicateurs :</b></p> <p>Chaque atelier fera l'objet d'un rapport écrit faisant état des besoins relevés.</p>	<p><b>Moyens / ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs locaux seront mis à disposition.</li> <li>- Lors des réunions pédagogiques, il/elle pourra faire appel à ses collègues pour certaines actions spécifiques qui nécessiteraient une aide supplémentaire.</li> </ul>
<p><b>Objectif de développement de compétences propres à la fonction et pistes d'action pour la mise en œuvre des objectifs par le travailleur</b></p> <p>Au terme de la période d'évaluation, l'intéressé(e) aura progressé dans sa capacité de communication orale en néerlandais.</p>	<p><b>Action (autre que formation):</b></p> <p>Oser tenter de communiquer dans l'autre langue quand la situation se présente, tout en se faisant aider si nécessaire.</p>
<p><b>Indicateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de participation aux cours de Néerlandais organisés par la Commune, suivant les listes de présence.</li> <li>- Savoir se présenter et tenir une conversation courante en Néerlandais.</li> <li>- Réussite des tests relatifs à l'examen du Selor.</li> </ul>	<p><b>Action de formation/développement :</b></p> <p>Suivre les cours de Néerlandais organisés par la Commune.</p>

## 3. L'ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT

### Quand a lieu l'entretien de fonctionnement ?

L'entretien de fonctionnement se fait nécessairement après l'entretien de planification et, au plus tard, 6 mois avant l'entretien d'évaluation. S'agissant d'un entretien de suivi, nous recommandons à votre responsable de réaliser avec vous un entretien de fonctionnement à la moitié du cycle. Vous pouvez également, vous-même, solliciter cet entretien auprès de votre N+1.

### Quel est l'objectif de l'entretien de fonctionnement ?

Cet entretien a pour but de faire le point sur vos objectifs et leur état d'avancement. En fonction de l'évolution de votre environnement de travail et de la progression de vos résultats, certains objectifs peuvent être éventuellement adaptés, précisés, complétés, voire abandonnés s'ils ne sont plus pertinents. À l'inverse, de nouveaux objectifs peuvent être fixés.

L'entretien de fonctionnement constitue une occasion de recevoir des indications sur la manière dont vous exercez votre fonction.

### Comment se déroule cet entretien ?

1. Avant l'entretien, votre responsable et vous pré-remplissez le formulaire, chacun de votre côté.
2. Durant l'entretien, vous communiquez votre vécu au travail, la manière dont vous vous sentez dans votre fonction, vos attentes et vos idées qui pourraient améliorer l'organisation des tâches et l'esprit d'équipe.
3. Des problèmes liés à vos conditions de travail sont identifiés ? (par exemple en termes d'organisation, de collaboration, de relations, de moyens/ressources, etc.) Vous examinez avec votre responsable ce qui peut être fait pour améliorer la situation et travailler dans de meilleures conditions.
4. Au besoin, un plan d'action peut être fixé pour déterminer précisément ce qui doit être amélioré et les rôles de chacun pour y arriver.



## 4. L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

### Quand a lieu l'entretien d'évaluation ?

L'entretien d'évaluation clôture le cycle d'évaluation de 2 ans. Son but :

1. Faire le point sur votre maîtrise des compétences requises pour la fonction.
2. Mesurer l'atteinte des objectifs qui vous ont été fixés.

Au regard de votre progression, de nouveaux objectifs vous seront donnés lors de l'entretien de planification qui débutera le cycle d'évaluation suivant.

### Comment préparer l'entretien pour garantir le bon déroulement du moment d'évaluation ?

1. Votre responsable direct et vous convenez d'une date à l'agenda.
2. Vous pré-remplissez le formulaire et y apportez vos commentaires. Cet exercice d'auto-évaluation permettra de confronter votre perception à celle de votre responsable au cours la discussion.
3. De son côté, votre responsable prépare également l'entretien.

### Comment se déroule l'entretien et de quoi sera-t-il question ?

L'entretien d'évaluation est un dialogue au cours duquel vous et votre responsable échangez vos points de vue sur : vos prestations, l'état d'avancement de vos projets et le développement de vos compétences exprimés sous forme d'objectifs.

En fonction des résultats observés et des éventuelles explications que vous apportez, votre responsable vous communique et vous explique son évaluation finale.

### Dans quel ordre les éléments sont-ils évalués ?

<b>1</b>	<p>L'entretien commence par l'évaluation des compétences comportementales reprises dans votre description de fonction et dans le formulaire d'entretien d'évaluation. Ces compétences sont issues du dictionnaire Columbus, lui-même inclus dans les 2 documents précités.</p> <p>Pour chacune, un degré requis est également précisé : base - intermédiaire - avancé - spécialiste.</p> <p>Votre N+1 évalue chaque compétence au regard du degré attendu. Son évaluation dépend de ses observations et de l'issue de votre discussion. L'évaluation de chaque compétence peut être accompagnée d'un commentaire.</p>
----------	---

L'échelle d'évaluation est la suivante :

<b>Insuffisant</b> Ne maîtrise pas la compétence	<b>Suffisant</b> Maîtrise partiellement la compétence	<b>Bon</b> Maîtrise la compétence	<b>Très bon</b> Dépasse le niveau de maîtrise requis
---	--	--------------------------------------	---

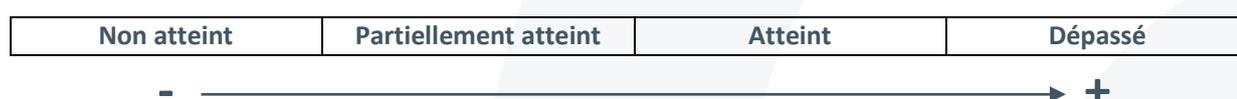
- —————> +

**2** L'étape suivante est l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés lors de votre entretien de planification. Pour chaque objectif, votre N+1 détermine dans quelle mesure vous l'avez atteint. Pour ce faire, il/elle se base sur :

- ses observations,
- l'analyse des moyens et ressources sur lesquels vous avez pu compter,
- les éventuelles modifications de priorité suite à l'entretien de fonctionnement,
- les conclusions de vos échanges de point de vue au cours de la discussion.

L'évaluation de chaque objectif peut être accompagnée d'un commentaire.

L'échelle d'évaluation est la suivante :

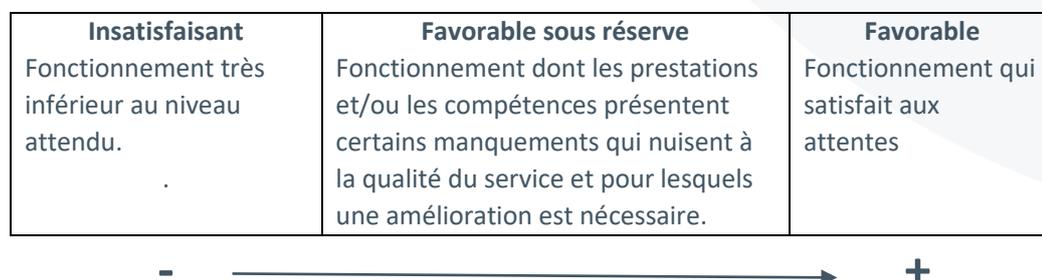


**3** Enfin, la dernière partie de l'entretien est consacrée à ce que vous souhaitez par rapport à votre fonction. N'hésitez pas, soyez honnête et dites sincèrement à votre responsable ce que vous souhaitez pour le futur dans votre travail. Ces échanges pourraient éventuellement mener à des aménagements de votre description de fonction compte tenu des contingences de l'Administration. Ici aussi, chaque note et chaque point peuvent être accompagnés d'un commentaire.

**4** L'entretien d'évaluation se termine par l'attribution d'une mention finale par votre N+1. Elle dépend de plusieurs facteurs :

- la maîtrise de vos compétences
- les résultats que vous avez obtenus
- la qualité, la quantité et la régularité de votre travail

L'échelle d'évaluation finale est la suivante :



**Important** : la mention finale doit être motivée et accompagnée d'un commentaire.

## Quelles sont les conséquences de l'évaluation ?

- Soit votre évaluation est favorable : un nouvel entretien de planification est programmé et cet entretien lance le cycle d'évaluation suivant de 2 ans.
- Soit votre évaluation est « insatisfaisante » ou « favorable sous réserve » : une évaluation supplémentaire a lieu après un an. Un contrat de progrès comportant des objectifs d'amélioration est rédigé. L'enjeu est de remédier rapidement aux manquements constatés afin de favoriser un retour à des résultats satisfaisants. Un nouvel entretien de planification est organisé afin de formaliser ces objectifs qui feront l'objet d'un suivi attentif et régulier de la part de votre responsable.

**Remarque** : si votre évaluation implique une révision de votre description de fonction, un entretien de fonction est programmé avant le nouvel entretien de planification.

## Que pouvez-vous faire en cas de désaccord ?

En cas de mention « insatisfaisant », vous avez la possibilité de demander à être réévalué par un autre évaluateur d'un niveau hiérarchique supérieur.

En cas d'évaluation « favorable sous réserve » ou « insatisfaisant », vous pouvez introduire un recours en adressant votre demande par écrit au Secrétaire Communal. Vous serez alors entendu par une commission de recours et pourrez, si vous le désirez, vous faire aider par un défenseur de votre choix.

## Quelles sont les conséquences d'une mention « insatisfaisant » ?

Une mention « insatisfaisant » attribuée 2 fois de suite pourrait avoir des conséquences négatives sur la carrière d'un agent.

Elle pourrait même déboucher sur une déclaration d'inaptitude professionnelle. Dans ce cas, la Commune pourrait décider de se séparer de l'agent ou de le rétrograder.

Toutefois, cette mesure n'est pas automatique.



## 5. COMMUNICATION DES RESULTATS

### Communication des résultats de l'évaluation du collaborateur

Le formulaire d'évaluation doit être daté et signé par votre responsable et vous-même. La signature signifie que la démarche a eu lieu. Elle tient lieu d'accusé de réception.

L'original du formulaire sera transmis à la Direction des Ressources Humaines pour mettre à jour votre dossier personnel.

Vous recevez également une copie du formulaire.

## 6. ET ENSUITE ?

Suite à l'entretien d'évaluation, il est important de fixer rapidement des objectifs pour les 2 années suivantes. Votre responsable organisera un nouvel entretien de planification pour lancer un nouveau cycle. Il peut avoir lieu :

- soit directement à la suite de l'entretien d'évaluation,
- soit peu de temps après afin de réfléchir aux résultats de l'évaluation et à la meilleure manière d'intégrer les nouveaux objectifs aux missions de votre entité de travail.

## CONTACTS

Toute question relative à cette brochure ou aux documents mentionnés dans celle-ci peut être adressée à votre responsable direct, à votre référent RH ou aux Ressources Humaines.

### **Personnes de contact aux Ressources Humaines :**

Mme Bénédicte DELFORGE, coordinatrice du projet « Evaluation »

M. Yannick DEKEMPENEER, gestionnaire du projet « Descriptions de fonction »

[Rh\\_Compétences@schaerbeek.be](mailto:Rh_Compétences@schaerbeek.be)

02/240 33 48 et/ou 02/240 3346