

**REGLEMENT SUR L'EVALUATION DU PERSONNEL**

## A. LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES AGENTS COMMUNAUX<sup>1</sup>

### I. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

#### 1.1. *Base légale*

Article 1

Le présent règlement est régi par l'arrêté du 4 mai 2017 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale fixant les dispositions générales en matière d'évaluation du personnel communal.

#### 1.2. *Définition de l'évaluation*

Article 2

L'évaluation est un processus de gestion du personnel axé sur la qualité du service et sur le développement et l'épanouissement du personnel.

#### 1.3. *Champ d'application*

Article 3

L'évaluation est d'application pour tous les membres du personnel concernés par la Charte sociale, soit tous les membres du personnel communal, à l'exception du personnel enseignant à charge du pouvoir organisateur.

#### 1.4. *Les objectifs de l'évaluation*

Article 4

Les **objectifs primordiaux** de l'évaluation du personnel sont :

- a) la promotion d'un climat de travail motivant;
- b) le développement de l'estime de soi de chaque membre du personnel ;
- c) le renforcement de relations de travail ouvertes et l'encouragement de la haute qualité et l'efficacité du service rendu en respect des valeurs de l'administration (Engagement, solidarité, professionnalisme, intégrité et respect);
- d) l'inscription des agents dans une perspective d'évolution et en progrès, pour un bilan professionnel continu ;
- e) la transparence dans la gestion du personnel par la détermination d'objectifs, une communication et une information maximales ;
- f) permettre un moment privilégié de communication entre le responsable hiérarchique (N+1) et le travailleur ;
- g) l'assurance d'une équité au travail.

L'évaluation doit permettre aux agents de faire leur bilan professionnel de manière continuée dans une perspective de motivation et éviter l'arbitraire dans la rédaction des rapports par une plus grande objectivité.

---

<sup>1</sup> A l'exception du receveur communal et du secrétaire communal. Leur procédure d'évaluation est décrite aux articles 29 à 36.

## II. LES CONDITIONS D'EXECUTION DE L'EVALUATION

### 2.1. *La périodicité de l'évaluation*

Article 5

Le cycle d'évaluation se déroule sur une période de deux ans sur base de l'ancienneté de service.

### 2.2. *La langue de l'évaluation*

Article 6

La procédure se déroule exclusivement dans la langue du membre du personnel.

### 2.3. *Les évaluateurs*

Article 7

L'évaluation est réalisée par le chef fonctionnel désigné par le secrétaire communal. Il dispose d'une position hiérarchique supérieure à celle de l'agent évalué. Il s'agit du chef direct de l'évalué selon l'organigramme des services. Il sera assisté ou remplacé par le N+2 en cas de besoin.

Les dirigeants de département sont évalués par le Secrétaire communal.

### 2.4. *La coordination de l'évaluation*

Article 8

Conformément à l'article 70ter de la Nouvelle Loi Communale, et sous l'autorité hiérarchique du Secrétaire Communal, la/le Directrice-teur des Ressources Humaines coordonne l'exécution de la procédure d'évaluation. Le service des Ressources humaines procure aux différents intervenants les formulaires, les documents adéquats ainsi que la description de fonction. Il établit le calendrier des évaluations à effectuer, veille au respect des délais des évaluations et de la procédure.

### 2.5. *Le délai de l'évaluation*

Article 9

Les évaluateurs disposent d'un délai de maximum deux ans pour mener les différents entretiens liés au cycle d'évaluation.

## III. LES ETAPES DU PROCESSUS D'EVALUATION

### 3.1. *L'entretien de fonction*

Article 10

L'entretien de fonction a lieu à la suite de l'engagement, de la promotion, de la nouvelle affectation.

Cet entretien permet de :

- Faire le point sur la description de fonction à l'agent ;
- Mettre en exergue les points importants de la fonction ;
- Placer la fonction dans le cadre des missions et des objectifs du service ;
- Situer le niveau d'adéquation entre le profil du poste et le profil de l'agent lors de son entrée en fonction.

### **3.2. L'entretien de planification**

Article 11

Il suit l'entretien de fonction. Il est aussi mené dans la foulée de l'entretien d'évaluation. Il initie le début de chaque cycle d'évaluation.

Cet entretien permet de :

- Permettre à l'agent de se situer dans l'organigramme des services ;
- Fixer les objectifs individuels en matière de prestations et de développement des compétences ;
- Envisager les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- Clarifier les critères d'évaluation ;
- Proposer des pistes d'amélioration pour le développement de l'agent ;
- Clarifier les attentes de l'organisation et du chef au travers de la fixation d'objectifs,
- Permettre à l'agent d'exprimer ses attentes en terme de développement de carrière et de, le cas échéant, faire le points sur sa situation administrative (CDD, CDR,...),

### **3.3. L'entretien de fonctionnement**

Article 12

Il se déroule un an après l'entretien de planification et au plus tard six mois avant l'entretien d'évaluation. Il peut également se faire à la demande de l'évaluateur ou de l'agent.

Il permet de :

- Faire le point au sujet des objectifs individuels et les réajuster si nécessaire ;
- Effectuer un suivi du développement de l'agent (prestations, compétences, comportement général),

### **3.4. L'entretien d'évaluation**

Article 13

Il est réalisé à la fin de chaque période d'évaluation. L'agent est évalué sur base des critères fixés par l'entretien de planification. C'est un entretien formel entre l'évaluateur et l'évalué. C'est le bilan final du fonctionnement de l'agent. Les sujets centraux sont les prestations de travail, le comportement et l'exécution des tâches.

Quatre éléments font l'objet de l'évaluation :

1. Le degré d'atteinte des objectifs.  
Il s'agit d'évaluer si l'agent a bien atteint les objectifs fixés au préalable et s'il disposait des moyens et des ressources nécessaires pour les atteindre.
2. La prise en charge des responsabilités.  
Les éléments repris dans la description de fonction qui doivent pouvoir faire l'objet d'observations, de mesures, d'auto-évaluations et d'appréciations.
3. L'analyse du degré d'acquisition des compétences techniques et comportementales.  
Il s'agit d'évaluer les attitudes et les comportements qui sont considérés comme des moyens que l'agent va mettre au service de sa fonction.
4. L'adhésion aux valeurs de l'administration.

Le préambule du règlement de travail énonce une série de valeurs auxquels les agents de l'administration doivent souscrire. Ces valeurs font également l'objet d'une évaluation. L'évaluateur devra s'assurer que l'agent ne déroge pas aux valeurs d'engagement, de solidarité, de professionnalisme, d'intégrité et de respect dans l'exercice de ses fonctions,

En cas de procédure de dysfonctionnement telle que décrite à l'article 61 du règlement de travail, l'entretien d'évaluation peut être postposé de maximum 6 mois afin que l'agent puisse atteindre les objectifs suivis dans le cadre de la procédure.

### **3.5. Les mentions de l'évaluation**

Article 14

A l'issue de l'évaluation, quatre mentions peuvent être attribuées :

- La mention « très favorable » lorsque les prestations du titulaire de la fonction dépassent largement les attentes ;
- La mention « favorable » pour les agents qui satisfont aux attentes ;
- La mention « sous réserve » pour les agents dont les prestations et les compétences présentent certains manquements qui nuisent à la qualité du service et pour lesquels une amélioration est nécessaire ;
- La mention « insatisfaisant » pour les agents dont les prestations sont manifestement très inférieures au niveau attendu.

La mention « sous réserve » donne lieu à une évaluation supplémentaire après un an. L'évaluation supplémentaire conduit à la mention « favorable » ou « insatisfaisant ». L'agent qui obtenu une mention « insatisfaisant » ne peut bénéficier d'une mention « sous réserve » à l'issue de la période qui suit. Ces procédures se déroulent selon la procédure prévue aux articles précédents.

La mention « sous réserve » est attribuée systématiquement à un agent qui fait l'objet d'une procédure de dysfonctionnement qui n'a pas été clôturée durant la période d'évaluation (2 ans prolongés de maximum 6 mois).

Article 15

Un commentaire pour la mention finale est obligatoire.

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

## **IV. LES DOCUMENTS ET LES FORMULAIRES RELATIFS AU PROCESSUS D'ÉVALUATION.**

### **4.1. La description de fonction**

Article 15

La description de fonction est un document qui reprend les éléments suivants :

- La mission de la fonction ;
- Les responsabilités principales ;
- Les compétences techniques ;
- Les compétences comportementales.

## 4.2. *Les formulaires relatifs au processus d'évaluation*

Article 16

A chaque type d'entretien correspond un formulaire adhoc :

### a. Le formulaire d'entretien de fonction

Pour l'entretien de fonction, le formulaire comprend :

- Position de l'agent au sein de l'organigramme ;
- Etablissement des priorités à apporter aux tâches/responsabilités confiées au sein du profil de fonction ;
- Attentes professionnelles de l'agent ;
- Identification des besoins de formation à l'initiative du responsable et/ou de l'agent.

### b. Le formulaire d'entretien de planification

Pour l'entretien de planification, le formulaire comprend:

- Fixation d'objectifs individuels pour la période à venir.

Les objectifs individuels peuvent porter :

- sur des prestations (exécution des activités/responsabilités principales)
- sur le développement des compétences (connaissances, compétences techniques, compétences comportementales et le cas échéant managériales).
  - Identification des besoins de formation à l'initiative du responsable et/ou de l'agent.
  - Suivi du plan individuel de développement des compétences.
- sur des éléments tels que le comportement général, le respect des règles internes et la mise en pratique des valeurs de l'administration.

Pour chaque objectif, des indicateurs de résultats sont à déterminer. Ils feront l'objet d'un accord entre l'évalué et l'évaluateur.

- Attentes professionnelles de l'agent.

### c. Le formulaire d'entretien de fonctionnement

Pour l'entretien de fonctionnement, le formulaire comprend :

- Etat des lieux sur les prestations (exécution des activités/responsabilités principales) ;
- Etat des lieux sur les compétences (connaissances, compétences techniques, compétences comportementales et le cas échéant managériales). Suivi des objectifs fixés en matière de formation. Réadaptation si nécessaire ;
- Etat des lieux sur le comportement en général, respect des règles internes et de la mise en pratique des valeurs de l'administration ;
- Etat des lieux sur l'atteinte des objectifs individuels fixés. Réadaptation si nécessaire.

L'analyse se fait sur base de la comparaison entre la réalité observée et les attentes et objectifs définis dans l'entretien de planification sur base des indicateurs concertés.

### d. Le formulaire d'évaluation

Article 17

Les différents volets du formulaire sont :

- Evaluation des prestations (exécution des activités/responsabilités principales) ;

- Evaluation des compétences (connaissances, compétences techniques, compétences comportementales et le cas échéant managériales). Suivi des objectifs fixés en matière de formation.
- Evaluation du comportement en général, du respect des règles internes et de la mise en pratique des valeurs de l'administration ;
- Evaluation de l'atteinte des objectifs individuels fixés ;
- Evaluation par l'agent de la réalisation de ses attentes ;
- Retour sur les événements marquants survenus durant la période d'évaluation ;
- La mention finale.

Un exemplaire du formulaire d'évaluation doit être transmis au membre du personnel qui refuse de signer le formulaire d'évaluation dans les dix jours ouvrables qui suivent l'entretien. La transmission de l'évaluation fera obligatoirement l'objet d'un accusé de réception ou d'un envoi recommandé.

Les informations mentionnées sur les formulaires d'évaluation sont confidentielles.

Les formulaires d'évaluation différeront sur certains éléments selon la fonction et la catégorie des agents.

### **4.3. Le dossier d'évaluation**

Article 18

Le dossier d'évaluation comprend l'ensemble des documents relatifs au cycle d'évaluation. Les formulaires complets d'évaluation sont transmis sous pli fermé au service du personnel.

## **V. RECOURS EN MATIERE D'EVALUATION**

### **5.1. Compétences de la commission de recours**

Article 19

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 20

La commission de recours traite les recours introduits par les agents qui se sont vus attribuer la mention « sous réserve » ou « insatisfaisant », et fixe la mention définitive.

Article 21

L'agent est entendu par la commission de recours et peut se faire assister par la personne de son choix.

### **5.2. Composition de la commission de recours**

Article 22

La commission de recours est composée paritairement de fonctionnaires désignés par le collège des bourgmestre et échevins, et de délégués désignés par les organisations syndicales représentatives.

La commission de recours est présidée par le secrétaire communal, qui dispose d'une voix prépondérante. Toutefois, s'il a participé à l'évaluation le collège des bourgmestre et échevins procède à la désignation de son remplaçant.

Les évaluateurs de l'agent qui a introduit un recours ne peuvent pas en être membre.

Lorsque le recours porte sur une seconde mention « insatisfaisant », la commission 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 ce dernier est remplacé par le Directeur.rice des Ressources humaines.

A défaut pour le collège de pouvoir désigner un magistrat émérite ou honoraire, 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.

### **5.3. Procédure en matière de recours**

#### Article 23

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

En toute circonstance, l'agent 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 10ème jour ouvrable après la date de remise du formulaire ou rapport. Si le rapport d'évaluation a été envoyé par courrier recommandé, l'agent 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 de l'agent 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 24

Le service du personnel 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.

Un exemplaire du dossier est mis à disposition de l'agent évalué dès sa convocation.

Lorsqu'il reçoit le dossier, l'agent 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 l'agent refuse de signer la copie de l'inventaire, celle-ci lui est envoyée par courriel.

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 de fonctionnement ;
- le formulaire ou le rapport contesté ;

- les éventuelles observations de l'agent.

#### **5.4. Décision**

##### Article 25

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

La Commission de recours doit motiver sa décision.

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

##### Article 26

L'évaluation définitive est notifiée dans les mêmes conditions de délai à l'autorité et à l'agent évalué. La notification mentionnera les recours ultérieurs ouverts à l'agent 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.

## **VI. L'INAPTITUDE PROFESSIONNELLE**

##### Article 27

Lorsque la mention « insatisfaisant » est attribuée deux fois de suite à un agent, l'autorité investie du pouvoir de nomination détermine, après avoir entendu l'agent, si la déclaration d'inaptitude professionnelle doit être prononcée.

##### Article 28

L'autorité licencie ou rétrograde l'agent qui a été déclaré professionnellement inapte.

Le licenciement d'un agent statutaire pour inaptitude professionnelle s'effectue conformément aux dispositions du chapitre II de la loi du 20 juillet 1991 portant dispositions sociales et diverses.

L'agent statutaire reçoit la même protection qu'un agent contractuel avec la même ancienneté.

## **B. LE PROCESSUS D'EVALUATION DU SECRETAIRE COMMUNAL ET DU RECEVEUR COMMUNAL.**

### **I. DISPOSITIONS GENERALES**

#### **1.1. Base légale**

##### Article 29

Le présent chapitre est régi par l'article 70 de la Nouvelle Loi Communale.

### **II. LES CONDITIONS D'EXECUTION DE L'EVALUATION**

#### **2.1. La périodicité de l'évaluation**

##### Article 30

L'évaluation a lieu tous les trois ans.

L'évaluation porte sur la manière dont le secrétaire et le receveur accomplissent leur mission au regard de la définition de fonction et des critères d'évaluation définis conformément à la Nouvelle Loi Communale.

La période de trois ans qui s'étend entre deux évaluations est appelée période d'évaluation.

## **2.2. La langue de l'évaluation**

Article 31

La procédure se déroule exclusivement dans la langue du secrétaire et du receveur communal.

## **2.3. Les évaluateurs**

Article 32

Le secrétaire et le receveur sont évalués par un comité d'évaluation, désigné par le collège des bourgmestre et échevins. Ce comité est composé de trois membres du collège des bourgmestre et des échevins.

Le collège des bourgmestre et échevins peut désigner des experts externes qui participent sans voix délibérative à la procédure d'évaluation.

Le secrétaire et le receveur peuvent se faire assister par une personne de leur choix durant le déroulement de la procédure d'évaluation.

## **2.4. Les modalités de l'évaluation**

Article 33

La définition de fonction ainsi que les objectifs opérationnels à atteindre par le secrétaire ou le receveur sont fixés par le collège des bourgmestre et échevins dans une note d'objectifs rédigée après un entretien de fonction. Cette note d'objectifs précise de manière détaillée les critères sur la base desquels le titulaire de la fonction est évalué.

La note d'objectifs peut être modifiée pendant une période d'évaluation sur proposition du comité d'évaluation ou du titulaire de la fonction, après une concertation des deux parties.

Un an au moins avant la fin de la période d'évaluation, le comité d'évaluation rédige, après un entretien de fonctionnement avec le titulaire de la fonction, un rapport dans lequel il fait le point sur la manière dont le titulaire de la fonction accomplit sa mission au regard de la note d'objectifs.

Le titulaire de la fonction peut demander à tout moment un entretien de fonctionnement.

A la fin de chaque période d'évaluation, le comité d'évaluation invite le titulaire de la fonction à un entretien d'évaluation.

## **2.5. Les mentions**

Article 34

A l'issue de l'entretien d'évaluation, le comité d'évaluation, ou le cas échéant, la commission de recours, établit un rapport d'évaluation, dans lequel figure une des mentions suivantes : « très favorable », « favorable », « sous réserve », « insatisfaisant ».

La mention « très favorable » peut être attribuée lorsque les prestations du titulaire de la fonction dépassent largement le contenu de la note d'objectifs.

Deux mentions « très favorable » successives donnent droit à une prime dont les conditions d'octroi sont fixées par le Gouvernement.

L'attribution d'une première mention « insatisfaisant » ou d'une mention « sous réserve » donne lieu à la conclusion d'un accord de progrès. Cet accord précise les objectifs à atteindre. Il sert de base à une évaluation supplémentaire après un an. Cette évaluation doit porter la mention « favorable » ou « insatisfaisant ». Si l'évaluation est insatisfaisante, le titulaire de la fonction perd le droit à l'augmentation biennale du traitement et ce, jusqu'à ce qu'il obtienne une évaluation favorable.

Deux mentions « insatisfaisant » successives donnent lieu à une déclaration d'inaptitude professionnelle prononcée par le conseil communal.

### **III. RECOURS EN MATIERE D'EVALUATION**

#### Article 35

Si la mention d'évaluation attribuée par le comité d'évaluation n'est pas approuvée par le secrétaire ou par le receveur concerné, celle-ci est soumise à une commission de recours, composée de trois membres du collège des bourgmestre et échevins qui n'ont pas fait partie du comité d'évaluation, de trois membres du conseil communal qui ne sont pas membres du collège des bourgmestre et échevins, dont un membre au moins n'appartient pas à la majorité du conseil, et d'un évaluateur externe qui satisfait aux conditions fixées par le Gouvernement.

L'évaluateur externe ne peut pas être un des experts visés à l'article 70, par. 1er, alinéa 2 de la Nouvelle Loi Communale. Il siège avec une voix délibérative.

### **IV. L'INAPTITUDE PROFESSIONNELLE**

#### Article 36

Deux mentions « insatisfaisant » successives donnent lieu à une déclaration d'inaptitude professionnelle prononcée par le conseil communal.

Si le secrétaire communal et le receveur communal ont été désignés par un mandat, la déclaration d'inaptitude professionnelle met fin au mandat sans qu'il soit permis au mandataire de participer à une nouvelle procédure en vue d'une désignation au même mandat.

Si le secrétaire communal et le receveur communal ont été nommés, la déclaration d'inaptitude professionnelle donne lieu au licenciement du titulaire nommé ou à la rétrogradation à un grade inférieur.

Le secrétaire ou le receveur qui est licencié ou dont il est mis fin au mandat à la suite d'une déclaration d'inaptitude professionnelle, reçoit la même protection en cas de licenciement qu'un agent contractuel avec la même ancienneté.