

CYCLES D'ÉVALUATION

Comprendre pour bien faire

Services d'encadrement P&O
Services du personnel



senla



Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	4
1. L'évalué	5
2. L'évaluateur.....	7
2.1. Le chef fonctionnel	7
2.2. Le supérieur hiérarchique	8
3. Autres acteurs	11
3.1. Le directeur.....	11
3.2. Le directeur général	12
3.3. Le directeur P&O	13
3.4. Le fonctionnaire dirigeant	13
4. Les quatre entretiens.....	15
4.1. L'entretien de fonction	15
4.2. L'entretien de planification	16
4.3. L'entretien de fonctionnement.....	18
4.4. L'entretien d'évaluation	20
4.5. Entre quatre yeux	24
5. La période d'évaluation	25
5.1. L'année civile.....	25
5.2. Le principe des 6 mois.....	25
5.3. Exceptions	27
6. Les quatre mentions finales	30
6.1. Répond aux attentes	30
6.2. À améliorer	33
6.3. Exceptionnel	35
6.4. Insuffisant	37
7. Le dossier d'évaluation individuel	39
8. La mention finale normale et les mentions connaissant une procédure plus longue	40
8.1. La mention finale normale : 'répond aux attentes'	40
8.2. Les procédures spéciales pour les autres mentions finales.....	40

9. Le recours.....	43
9.1. Introduire un recours: quand, auprès de qui et de quelle manière	43
9.2. Les commissions de recours	44
9.3. La composition des commissions de recours.....	45
9.4. Le fonctionnement des commissions de recours	45
9.5. L'avis des commissions de recours.....	47
9.6. La décision du fonctionnaire dirigeant	48
9.7. Le licenciement d'un membre du personnel	49
10. La mention finale d'office	50
Annexes	53
Annexe 1 : Quelle mention finale attribuer à un évalué ?.....	53
Annexe 2 : Quelle mention finale attribuer à un évalué qui est aussi évaluateur ?	54
Annexe 3 : Dispositions pour l'évaluation – check-list	55
Lexique.....	60

Introduction

L'arrêté royal du 24/09/2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale décrit la manière dont se déroulent les évaluations des membres du personnel de l'administration fédérale. Cette brochure est destinée aux services du personnel et aux services d'encadrement Personnel & Organisation. Elle explique les principes de base de l'arrêté et se focalise notamment sur la personne qui est évaluée, sur la personne qui doit évaluer, ainsi que sur la distinction à faire entre le chef fonctionnel et le chef hiérarchique. La durée et le déroulement concret du cycle d'évaluation, les possibilités de recours et les mentions finales sont également abordés en détails.

Bien que l'arrêté parle de 'période d'évaluation', nous utiliserons le terme 'cycle d'évaluation' dans cette brochure. Le choix du mot Cycle d'évaluation permet d'évoquer le lien que nous retrouvons entre différentes périodes d'évaluations: l'évaluation d'une période donnée nous renseignera bien souvent sur ce que le membre du personnel fera ou ne fera pas durant la prochaine période d'évaluation.

À la fin de la brochure, vous trouverez un lexique qui précise le sens des termes utilisés.

Un cycle d'évaluation consiste en une série d'entretiens entre un évaluateur et un évalué; ce dernier est au cœur de l'entretien. Ses prestations et son développement sont planifiés, analysés, suivis et évalués. Comme l'administration fédérale attache aussi beaucoup d'importance au travail en équipe et aux services rendus au citoyen et à la société, les critères d'évaluation ont été étendus à la contribution aux prestations de l'équipe et à la disponibilité pour les usagers du service.

En incluant ces aspects dans l'évaluation, l'évaluateur dispose d'une image globale de l'évalué : comment est-il en tant qu'individu (prestations, développement) et comment se comporte-t-il avec les membres de son équipe et avec le reste de l'organisation ou le monde extérieur (contribution aux prestations de l'équipe, disponibilité pour les usagers du service)?

Dans cette brochure, l'usage du masculin est épicène et sert donc à désigner des membres du personnel tant masculins que féminins.

Des brochures distinctes ont été conçues pour les évaluateurs et pour les évalués afin que chacun puisse retrouver facilement les informations qui le concernent.

Pour plus d'informations concernant le déroulement concret des entretiens, consultez le document 'Mener à bien ses entretiens - Fil conducteur chefs' – et la brochure 'Mener à bien ses entretiens – Fil conducteur collaborateurs'.



1. L'évalué

Concept

Tout travailleur employé par un service public est un membre du personnel de la fonction publique fédérale et, en cette qualité, est évalué annuellement¹. L'évaluation s'effectue selon les dispositions de l'arrêté royal du 24/09/2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

Les exceptions à cette règle sont :

- les mandataires
- les stagiaires
- les agents en période d'adaptation
- le personnel scientifique des établissements scientifiques.

Ces membres du personnel ont leur propre système d'évaluation et les dispositions de l'arrêté royal relatif à l'évaluation ne leur sont pas applicables².

Texte de l'arrêté

Article 1er.- § 1er. Le présent arrêté s'applique aux membres du personnel de la fonction publique fédérale. Il ne s'applique toutefois pas au personnel scientifique des établissements scientifiques.

§ 2. Le présent arrêté ne s'applique aux stagiaires et aux agents soumis à une période d'adaptation que s'il en est fait mention explicite.
Le présent arrêté ne s'applique pas aux mandataires.

Art. 2.- 6° Dans le présent arrêté, on entend par :
membre du personnel : tout travailleur employé par un service fédéral

En pratique

Tous les membres du personnel de l'organisation, contractuels et statutaires, doivent être évalués annuellement.

Les contractuels dont le **contrat** est **plus court** que la durée du cycle d'évaluation sont aussi évalués lorsque le cycle d'évaluation a une durée de 6 mois au moins.

Un membre du personnel qui devient **stagiaire** pendant le cycle d'évaluation n'est plus suivi ni évalué selon les dispositions de l'arrêté royal du 24/09/2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale. Après la période de stage, le membre du personnel est à nouveau suivi et évalué selon les dispositions de l'arrêté précité.

Il en va de même pour un agent soumis à une **période d'adaptation**. Après la période d'adaptation, il est également à nouveau suivi et évalué selon les dispositions de l'arrêté royal du 24/09/2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

1. Dans ce texte, le 'membre du personnel' doit être considéré comme étant membre du personnel de la fonction publique fédérale.

2. À l'exception de l'article 37 qui assimile la réussite du stage ou de la période d'adaptation à la mention 'répond aux attentes'. L'alinéa 2 du même article permet d'attribuer la mention 'exceptionnel'.

Un membre du personnel qui est **détaché** ou mis à disposition d'une autre organisation de la fonction publique fédérale est évalué par l'organisation d'accueil. Si le détachement se termine avant la fin du cycle d'évaluation, le membre du personnel peut alors être évalué si le cycle d'évaluation est de 6 mois au moins.

Un membre du personnel qui est détaché ou mis à disposition d'un **cabinet ou d'un syndicat** pour une période supérieure à 6 mois n'est pas évalué. Il reçoit d'office la mention 'répond aux attentes'.

Les **travailleurs externes** tels que les travailleurs de SMALS et eGov ne sont pas membres du personnel de la fonction publique fédérale et ne doivent pas être évalués selon les dispositions de l'arrêté royal du 24/09/2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale. Un suivi régulier et une planification de leurs activités seront cependant nécessaires au bon déroulement de leur mission.

Tous les évalués ont **accès** à leur **dossier d'évaluation individuel**. Le dossier peut être conservé par le chef fonctionnel, le supérieur hiérarchique ou le service P&O : l'arrêté ne précise pas qui doit conserver le dossier. Toutes les pièces doivent cependant figurer au dossier.

En cas de **mobilité** vers un autre service fédéral ou recrutement par un autre service fédéral, le dossier d'évaluation de l'évalué est transmis au nouveau service fédéral.

Outils

Crescendo facilite la vie de l'évalué, de l'évaluateur et de l'organisation puisque les documents y sont accessibles pour chacun à tout moment.

L'IFA propose sur son e-campus des formations spécifiques pour les évalués.

Fedweb met à la disposition des évalués une brochure qui leur est spécialement dédiée.

Fedweb donne aussi aux évalués la possibilité de poser toutes leurs questions via fedwebteam@p-o.belgium.be.

Du point de vue juridique

Tous les actes posés dans le cadre des évaluations doivent l'être dans la langue de l'évalué, qu'il s'agisse de documents papier, d'échanges de courriers électroniques ou des entretiens proprement dits. Même si l'évalué est lui-même 'bilingue légal' et est adjoint bilingue de son supérieur hiérarchique unilingue, l'entretien doit se dérouler dans la langue de l'évalué. La jurisprudence du Conseil d'État à ce sujet est formelle et constante.

Le retard ne peut pas non plus être invoqué au dernier moment : si les entretiens de fonction et de planification se sont déroulés dans l'autre langue, le cycle d'évaluation est remis en question dans sa globalité.

2. L'évaluateur

L'évaluateur peut être le chef fonctionnel ou le supérieur hiérarchique. Ces derniers n'ont cependant pas les mêmes responsabilités.

2.1. Le chef fonctionnel

Concept

Un chef fonctionnel assume la direction d'un ou de plusieurs membres du personnel et ce, sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique. Il peut être aussi bien statutaire que contractuel. Les statutaires qui relèvent d'une autre situation juridique (militaires, calltakers/policiers du numéro d'urgence 112, gouverneur ou greffier provincial, ...) peuvent aussi endosser le rôle de chef fonctionnel. L'arrêté n'exclut pas non plus qu'un stagiaire soit chef fonctionnel.

Le chef fonctionnel évaluera les membres du personnel dans son équipe si le supérieur hiérarchique lui a délégué cette tâche. Dans ce cas, il est appelé évaluateur.

Texte de l'arrêté

Art. 2.- Dans le présent arrêté, on entend par :

16° chef fonctionnel : l'agent, le contractuel ou le statutaire relevant d'une autre situation juridique qui, sous la responsabilité du supérieur hiérarchique d'un membre du personnel, a un lien d'autorité directe sur ce dernier dans l'exercice quotidien de ses fonctions ;

17° évaluateur : le supérieur hiérarchique du membre du personnel ou le chef fonctionnel auquel le supérieur hiérarchique a délégué la tâche d'évaluation ;

En pratique

Le chef fonctionnel d'une équipe qui n'est pas lui-même supérieur hiérarchique ne jouera un rôle dans l'évaluation que si le supérieur hiérarchique lui a **délégué** ce rôle. L'arrêté n'impose pas de forme particulière pour la délégation de la tâche d'évaluation. La délégation peut par exemple être précisée dans une note de service, dans un e-mail ou dans la rubrique 12 de la description de fonction du chef fonctionnel.

La délégation **est retirée** lorsque le chef fonctionnel/l'évaluateur :

- ne respecte pas les délais pour les entretiens d'évaluation
- est absent pour une longue durée
- juge nécessaire d'attribuer la mention finale 'exceptionnel', 'à améliorer' ou 'insuffisant' à la fin du cycle
- part travailler dans un autre service ou assume une autre fonction où il n'a plus de lien d'autorité directe sur les membres de l'équipe
- est détaché vers une autre organisation ou un autre service.

La délégation **peut être retirée** lorsque :

- le supérieur hiérarchique le juge nécessaire
- le chef fonctionnel/l'évaluateur pense, au cours du cycle d'évaluation et avant l'évaluation, que la mention finale 'à améliorer' ou 'insuffisant' devra être attribuée.

Le chef fonctionnel peut uniquement attribuer la mention finale '**répond aux attentes**'. Si une autre mention finale est nécessaire, le supérieur hiérarchique retirera alors la délégation donnée au chef fonctionnel (voir aussi 4.4 L'entretien d'évaluation).

Un chef fonctionnel **contractuel** qui est aussi **évaluateur** par délégation peut évaluer un membre du personnel statutaire. En tant qu'évaluateur, il tient cependant compte du fait qu'il doit informer immédiatement le supérieur hiérarchique lorsqu'il pense que le cycle d'évaluation devra se conclure par une mention 'à améliorer' ou 'insuffisant'.

Les scientifiques peuvent agir en qualité de chef fonctionnel/évaluateur pour leur personnel administratif et technique.

Les **travailleurs externes** tels que les travailleurs de SMALS ou eGOV ne sont pas membres du personnel de la fonction publique fédérale et ne peuvent pas intervenir en qualité d'évaluateur.

Le chef fonctionnel/l'évaluateur est **lui-même évalué** sur la réalisation des évaluations dans les délais et conformément aux dispositions définies au chapitre III de l'arrêté royal du 24/09/2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

Le chef fonctionnel/l'évaluateur a **accès** aux **dossiers d'évaluation individuels** des membres du personnel de son service ou son équipe.

2.2. Le supérieur hiérarchique

Concept

Un supérieur hiérarchique est un membre du personnel statutaire qui a la responsabilité d'un service ou d'une équipe et qui exerce une autorité directe sur les membres du personnel de son service ou de son équipe. La responsabilité lui a été attribuée par un directeur général ou à défaut, par le fonctionnaire dirigeant (ou son délégué). L'arrêté n'exclut pas qu'un stagiaire soit supérieur hiérarchique.

Lorsque le supérieur hiérarchique évalue les membres du personnel de son service ou de son équipe, il est appelé évaluateur.

Texte de l'arrêté

Art. 2.-	Dans le présent arrêté, on entend par : 15° supérieur hiérarchique : l'agent auquel le directeur général ou, à défaut, le fonctionnaire dirigeant ou son délégué a attribué la responsabilité d'un service ou d'une équipe et qui exerce de ce fait l'autorité directe sur les membres du personnel de ce service ou de cette équipe
----------	---

En pratique

Un supérieur hiérarchique est toujours un **agent** et est donc soit un membre du personnel statutaire, soit un stagiaire, soit un mandataire. Il peut déléguer sa tâche d'évaluation à un chef fonctionnel, qui peut être un membre du personnel contractuel, ou à un membre du personnel statutaire qui relève d'une autre situation juridique (militaires, calltakers/policiers du numéro d'urgence 112, gouverneur ou greffier provincial,...).

Le supérieur hiérarchique retire la délégation au chef fonctionnel lorsque ce dernier estime après l'entretien d'évaluation, que l'évalué mérite une mention 'exceptionnel', 'à améliorer' ou 'insuffisant'. Le supérieur hiérarchique mènera ensuite un **nouvel entretien d'évaluation** avec l'évalué. L'arrêté n'impose pas un échange d'information entre le chef fonctionnel et le supérieur hiérarchique mais il est plus que logique que cet échange ait lieu. Le supé-

rieur hiérarchique a tout intérêt à avoir un résumé de l'entretien que le chef fonctionnel a mené avec l'évalué. Ce résumé ne peut toutefois pas être considéré comme étant le rapport de l'entretien d'évaluation.

Le directeur (ou à défaut, le directeur général) reprend la tâche d'évaluation du supérieur hiérarchique si ce dernier est absent pour une **longue durée** pendant le cycle d'évaluation. Il peut également désigner un autre évaluateur.

Le supérieur hiérarchique peut uniquement donner la mention finale '**répond aux attentes**' sans l'autorisation et le contreseing du directeur ou du directeur général.

Pour les **autres mentions finales**, il a besoin de **l'accord et du contreseing** du directeur général ou du directeur.

À défaut d'un directeur ou d'un directeur général, et lorsque le supérieur hiérarchique rapporte donc directement au fonctionnaire dirigeant, le supérieur hiérarchique peut alors attribuer d'autres mentions finales.

En effet, le fonctionnaire dirigeant ne peut pas intervenir dans les évaluations étant donné qu'il joue un rôle dans la procédure de recours contre les mentions finales.

Le supérieur hiérarchique peut, à l'issue d'une **période de stage ou d'adaptation**, accorder la mention finale '**exceptionnel**' si les conditions pour obtenir cette mention finale sont remplies et si le directeur général ou le directeur donne son accord et son contreseing.

L'évaluateur est **lui-même évalué** sur la réalisation des évaluations dans les délais et conformément aux dispositions du chapitre III de l'arrêté royal du 24/09/2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

Le supérieur hiérarchique a **accès** aux **dossiers d'évaluation individuels** des membres du personnel de son service ou son équipe.

Outils

Crescendo donne aux évaluateurs la possibilité de suivre chaque étape dans le cycle d'évaluation. Tous les documents sont sauvegardés dans l'application et l'accès est facile et sécurisé. Toutes les actions opérées sur les dossiers sont gardées en mémoire.

L'IFA propose sur son e-campus des formations spécifiques pour les évaluateurs.

Fedweb met à la disposition des évaluateurs des brochures qui leur sont spécialement dédiées.

Fedweb donne aux évaluateurs la possibilité de poser toutes leurs questions via fedwebteam@p-o.belgium.be.

Du point de vue juridique

1. Un contractuel peut-il évaluer un statutaire ? La question est controversée et le Conseil d'État semble lui-même douter. L'approche choisie dans l'arrêté est prudente : le chef fonctionnel, qui peut être un contractuel, n'est évaluateur que par délégation. Le supérieur hiérarchique peut à tout moment reprendre le dossier : il doit même agir de la sorte lorsqu'une mention finale autre que la mention 'répond aux attentes' est attribuée.

2. L'arrêté ne dit rien quant au rôle linguistique de l'évaluateur, qu'il soit un chef fonctionnel ou un supérieur hiérarchique. La jurisprudence du Conseil d'État est constante à ce sujet.

Si l'arrêté ne dit rien à ce propos, c'est parce qu'il ne peut rien dire : l'usage des langues relève de la compétence exclusive du parlement. Ce sont donc les '**lois linguistiques**' qui sont applicables dans le cas présent.

La plus grande prudence est requise à la lecture des textes car ceux-ci sont difficiles à interpréter. Gardez-vous donc d'appliquer une disposition qui figure bien dans la loi mais ... qui n'est pas entrée en vigueur.

Si l'évaluateur n'a pas le même rôle linguistique qu'un ou plusieurs des évalués, il ne peut **pas** mener **d'entretiens** avec ces évalués dans le cadre de leur évaluation. Mais il peut le faire s'il a obtenu au Selor le certificat linguistique **article 7/niveau A ou 12**. Il en va de même pour toute personne qui intervient dans les cycles d'évaluation, et donc aussi pour le directeur ou le directeur général, pour la personne qui intervient en médiation et pour le fonctionnaire dirigeant.

Depuis la réforme fondamentale de 2009, Selor fournit des attestations qui se réfèrent à différents articles. Dès que le certificat mentionne 7/niveau A ou 12, tout est en ordre.

Dans certains cas, Selor donne une dispense pour certains tests. Le fait que Selor agisse de la sorte ne signifie pas que les attestations sont automatiquement assimilées. Dire que les certificats article 9 § 1er et 11 équivalent ensemble à l'article 12 ne suffit pas. Cependant, sur la base de certificats obtenus préalablement, il est possible d'obtenir des dispenses pour l'article 12 et ainsi d'obtenir aussi l'article 12.

Si l'évaluateur, ou toute autre personne qui intervient dans les cycles d'évaluation, n'a pas obtenu de certificat linguistique article 7/niveau A ou 12, il doit alors se faire assister par un **bilingue légal** lors des entretiens avec les évalués d'un autre rôle linguistique. Ce bilingue légal veillera à ce que l'évaluateur et l'évalué se comprennent bien au cours de l'entretien et à ce que le rapport de l'entretien reflète bien ce qui a été convenu. Ce bilingue légal est du même rôle linguistique que l'évalué, mais il ne doit pas être du même niveau, du même grade ou de la même classe.

3. Crescendo ou papier ? Crescendo permet d'apposer une signature électronique sur les formulaires au moyen de la carte d'identité.

Si les rapports des entretiens ne sont pas signés par voie électronique, ils doivent alors être imprimés et signés en deux exemplaires (trois si une copie est conservée au service P&O).

3. Autres acteurs

3.1. Le directeur

Concept

Le directeur est le supérieur hiérarchique du supérieur hiérarchique. Un directeur n'est jamais mandataire ou fonctionnaire dirigeant.

La différence entre un directeur et un directeur général est que le directeur général a un mandat et le directeur non.

Texte de l'arrêté

Art. 2.-	Dans le présent arrêté, on entend par : 14° directeur : à l'exclusion du fonctionnaire dirigeant, le supérieur hiérarchique non mandataire hiérarchiquement le plus proche d'un agent qui est lui-même le supérieur hiérarchique d'autres membres du personnel
----------	---

En pratique

Si le supérieur hiérarchique du supérieur hiérarchique est le fonctionnaire dirigeant ou un mandataire, dans ce cas le **rôle** de directeur dans l'évaluation n'existe pas.

Si l'arrêté précise qu'une action particulière doit être exécutée par le directeur ou le directeur général, l'intention est que ce soit le directeur qui agisse. Le directeur général ne doit intervenir que lorsque le directeur est absent ou inexistant.

Le directeur peut définir le **contenu de la description de fonction** (rubrique 12 ou rubrique de contextualisation pour le niveau A et texte de la description de fonction ou de la famille de fonctions pour les niveaux B, C et D) lorsque la médiation (voir plus loin) qui a été organisée par le directeur P&O a échoué. Il procède par décision motivée. Il en va de même pour les **objectifs de prestation et de développement** qui ont été définis au cours de l'entretien de planification. Dans le cas où il n'y a ni directeur, ni directeur général et que la médiation a échoué, l'évaluateur peut définir lui-même la description de fonction/la famille de fonctions et/ou les objectifs. Dans le cas où l'évaluateur est un chef fonctionnel, nous conseillons au supérieur hiérarchique de retirer la délégation de la tâche d'évaluation de manière à ce qu'il puisse prendre la décision concernant le contenu de la description de fonction et/ou les objectifs.

Le directeur encourage l'évaluateur à respecter les **délais pour les entretiens d'évaluation** (voir aussi 4.4 *L'entretien d'évaluation*). Pour ce faire, il se base sur les informations qu'il reçoit du directeur P&O.

Le directeur ou le directeur général doit donner son accord et son contreseing lorsque le supérieur hiérarchique souhaite attribuer la mention finale '**insuffisant**', '**à améliorer**' ou '**exceptionnel**'.

Si dans la hiérarchie, un membre du personnel répond à la définition du rôle de directeur, il doit alors jouer son rôle. En outre, vous ne pouvez pas en tant qu'organisation choisir de ne pas utiliser le rôle de directeur.

3.2. Le directeur général

Concept

Le directeur général est le mandataire qui est hiérarchiquement le plus proche du membre du personnel et qui donne au supérieur hiérarchique la responsabilité d'un service ou d'une équipe. Un directeur général ne peut pas être fonctionnaire dirigeant.

Texte de l'arrêté

Art. 2.- Dans le présent arrêté, on entend par :
13° directeur général : à l'exclusion du fonctionnaire dirigeant, le mandataire hiérarchiquement le plus proche d'un membre du personnel

En pratique

Si le mandataire le plus proche du membre du personnel est le fonctionnaire dirigeant, dans ce cas, le **rôle** du directeur général dans l'évaluation n'existe pas.

Le directeur général peut définir le **contenu de la description de fonction** (rubrique 12 ou rubrique de contextualisation pour le niveau A et texte de la description de fonction ou de la famille de fonctions pour les niveaux B, C et D) s'il n'y a pas de directeur et si la médiation (voir plus loin) organisée par le directeur P&O a échoué. Il procède par décision motivée. Il en va de même pour les **objectifs de prestation et de développement** définis au cours de l'entretien de planification. Dans le cas où il n'y a ni directeur, ni directeur général et que la médiation a échoué, l'évaluateur peut définir lui-même la description de fonction/la famille de fonctions et/ou les objectifs.

Le directeur général encourage l'évaluateur à respecter les **délais pour les entretiens d'évaluation** (voir aussi 4.4 L'entretien d'évaluation). Pour ce faire, il se base sur les informations qu'il reçoit du directeur P&O.

Le directeur ou le directeur général doit donner son accord et son contreseing si le supérieur hiérarchique souhaite attribuer la mention finale **'insuffisant', 'à améliorer' ou 'exceptionnel'**.

Le rôle du directeur et le rôle du directeur général dans les évaluations sont les mêmes. La règle prévoit que si un directeur est présent pour un collaborateur dans la hiérarchie, il accomplit les tâches décrites au point 3.1 Le directeur. Si toutefois il n'y a pas de directeur dans la hiérarchie, ou si celui-ci est absent, et si le supérieur hiérarchique du supérieur hiérarchique est un mandataire, il n'y a alors qu'un directeur général dans la hiérarchie pour le collaborateur. Dans ce cas, ce sera le directeur général qui accomplira les tâches (décider, encourager, donner son accord et son contreseing).

Il y a donc de nombreux scénarios possibles pour un évalué en ce qui concerne les acteurs de son cycle d'évaluation. Le tableau ci-dessous n'en reflète que quelques-uns. Les champs grisés indiquent dans l'exemple qui du directeur ou du directeur général interviendra :

	fonctionnaire dirigeant			
fonctionnaire dirigeant	directeur général		fonctionnaire dirigeant	
directeur général	directeur	fonctionnaire dirigeant	directeur général	
directeur	supérieur hiérarchique	directeur	supérieur hiérarchique	fonctionnaire dirigeant
supérieur hiérarchique	chef fonctionnel	supérieur hiérarchique	chef fonctionnel	supérieur hiérarchique
évalué	évalué	évalué	évalué	évalué

3.3. Le directeur P&O

Concept

Le directeur P&O est le directeur du service d'encadrement P&O ou est le responsable du service chargé de la gestion des ressources humaines ou le responsable du service du personnel. Il peut se faire représenter.

Le directeur P&O ou son délégué organise une médiation lorsque l'évalué et l'évaluateur ne sont pas parvenus à un consensus.

Le directeur P&O dispose d'une copie de chaque rapport d'évaluation.

Le directeur P&O vérifie également si tous les membres du personnel reçoivent une évaluation dans les délais prescrits (délais pour la réalisation ou non de l'évaluation et pour la remise du rapport à l'évalué ; voir aussi : 4.4 L'entretien d'évaluation). Si les délais ne sont pas respectés, il en avertit alors la hiérarchie.

Texte de l'arrêté

Art. 2.- Dans le présent arrêté, on entend par :
 12° directeur P&O : le directeur du service d'encadrement Personnel et Organisation ou, dans les services fédéraux où cette fonction n'est pas attribuée, l'agent responsable du service chargé de la gestion des ressources humaines ou, à défaut, l'agent responsable du service du personnel ;

En pratique

Le directeur P&O organisera une **médiation** lorsque l'évaluateur et l'évalué ne parviennent pas à un accord sur :

- l'attribution ou le contenu de la description de fonction ou de la famille de fonctions au cours de l'entretien de fonction ;
- les objectifs de prestation et éventuellement les objectifs de développement personnels au cours de l'entretien de planification.

En cas de **non-respect des délais** pour l'entretien d'évaluation, il avertit l'évaluateur, le supérieur hiérarchique, le directeur, le directeur général et le fonctionnaire dirigeant, qui agissent à leur tour. Lorsque l'entretien d'évaluation a eu lieu, il appartient au directeur P&O d'avertir le fonctionnaire dirigeant.

Bien que l'arrêté ne le mentionne pas explicitement, il est logique que le directeur P&O, tout comme une délégation du service d'encadrement Personnel et Organisation, ait **accès à tous les dossiers d'évaluation individuels** des membres du personnel dans l'organisation.

3.4. Le fonctionnaire dirigeant

Concept

Le fonctionnaire dirigeant est à la tête d'une organisation fédérale. Il a le dernier mot dans les procédures de recours lorsque la commission de recours conseille de modifier la mention finale. Il donne également au supérieur hiérarchique la responsabilité d'un service ou d'une équipe lorsqu'il n'y a pas de directeur général. Il peut se faire représenter.

Texte de l'arrêté

Art. 2.-	Dans le présent arrêté, on entend par : 11° fonctionnaire dirigeant : le président du comité de direction d'un service public fédéral, le président d'un service public fédéral de programmation, le fonctionnaire dirigeant ou l'agent chargé de la gestion journalière d'une institution publique de sécurité sociale ou d'un organisme d'intérêt public, l'agent qui préside le conseil de direction du ministère de la Défense
----------	---

En pratique

Si l'évaluateur ne respecte pas les **délais pour les entretiens d'évaluation**, le directeur P&O en informe le fonctionnaire dirigeant. À défaut d'un directeur ou d'un directeur général, le fonctionnaire dirigeant enjointra à l'évaluateur par courriel, courrier ou note interne de réaliser l'évaluation. Le fonctionnaire dirigeant déterminera aussi un délai dans lequel l'évaluation doit se faire. Si l'évaluateur reste en défaut, le fonctionnaire dirigeant réalisera alors lui-même l'évaluation ou confiera le rôle de supérieur hiérarchique à un autre membre du personnel statutaire.

Si un évalué n'a pas reçu une évaluation ou l'accès à son rapport d'évaluation dans le délai prévu, que ce manque-ment a été constaté par le directeur P&O et que 6 mois se sont écoulés depuis la fin du cycle d'évaluation, le fonctionnaire dirigeant doit attribuer **d'office** la mention '**répond aux attentes**'.

Le fonctionnaire dirigeant a **accès aux dossiers d'évaluation individuels** de tous les membres du personnel dans l'organisation.

Les recours sont introduits auprès du fonctionnaire dirigeant, qui les transmet sans délai à la commission compétente, accompagnés d'une copie du dossier d'évaluation individuel (voir aussi 9.6 La décision du fonctionnaire dirigeant).

Le fonctionnaire dirigeant licencie les membres du personnel qui ont reçu 2 mentions 'insuffisant' sur une période de 3 ans. Si le pouvoir de nomination relève d'une autre autorité, il propose le licenciement. La période de 3 ans est prolongée du nombre total de jours de congé ou autres absences si la somme de ces jours s'élève à plus de 90.

4. Les quatre entretiens

4.1. L'entretien de fonction

Concept

Le cycle d'évaluation commence par un entretien de fonction où sont abordés la description de fonction et le profil de compétences de l'évalué. L'évaluateur et l'évalué tentent d'aboutir à un consensus sur la description de fonction. En cas d'échec, le directeur P&O ou son délégué organise alors une médiation. Si la médiation échoue, le directeur ou le directeur général déterminera la description de fonction par décision motivée.

Après l'entretien, l'évaluateur rédige un rapport. L'évalué a le droit de faire enregistrer ses observations ou ses remarques dans ce rapport. Dans ce cas, l'évaluateur enverra un accusé de réception, de préférence par courriel.

L'entretien de fonction a lieu lorsque le membre du personnel :

- est nommé à titre définitif (statutaires)
- est engagé (contractuels)
- change de fonction
- est confronté à des changements significatifs dans sa fonction.

Texte de l'arrêté

Art. 7.-	La période d'évaluation débute par un entretien de fonction lorsque le membre du personnel est nommé à titre définitif, est engagé, ou change de fonction. Un entretien de fonction est aussi tenu lorsque la fonction connaît des changements significatifs. Lors de l'entretien de fonction, l'évaluateur et le membre du personnel conviennent de la description de fonction. Si le consensus ne peut être atteint, le directeur P&O ou son délégué organise une médiation. Si la médiation échoue, le directeur et, à défaut, le directeur général détermine la description de fonction par décision motivée.
Art. 11.-	A l'issue des entretiens de fonction, de planification, de fonctionnement et d'évaluation, l'évaluateur rédige un rapport. Sans préjudice de l'article 23, le membre du personnel a le droit de faire enregistrer ses observations et remarques dans chaque rapport. L'évaluateur lui en accuse réception, de préférence par courriel.

En pratique

Pendant l'entretien de fonction, l'évaluateur et l'évalué passeront ensemble en revue la **description de fonction** et, pour autant qu'il soit disponible, le profil **de compétences** (génériques et/ou techniques) de l'évalué. Si nécessaire, l'évaluateur apportera quelques éclaircissements. Dans la rubrique de contextualisation (rubrique 12) de la description de fonction pour le niveau A ou dans le texte de la description de fonction ou de la famille de fonctions pour les niveaux B, C, D, l'évaluateur note la manière dont l'évalué remplira spécifiquement la fonction. Après l'entretien, l'évaluateur rédige un **rapport**, qu'il transmet à l'évalué. L'évalué a le droit de faire enregistrer ses **remarques et observations** dans le rapport, auquel cas l'évaluateur en accusera réception, de préférence par courriel.

L'entretien de fonction n'est **pas obligatoire** au cours de chaque cycle d'évaluation. Il doit seulement avoir lieu dans les cas énumérés ci-avant. Si un entretien de fonction est nécessaire, il sera mené le plus rapidement possible après le début du cycle d'évaluation.

Il est logique qu'un entretien de fonction doive être organisé lorsqu'une personne change de fonction, car avec ce changement, l'évalué se voit aussi confier d'autres rôles et d'autres attentes. Il faut cependant faire une distinction entre :

- un changement de fonction qui donne lieu au lancement d'un nouveau cycle d'évaluation
- un changement dans le cadre de la fonction qui donne lieu à un nouvel entretien de fonction au cours du cycle d'évaluation en cours.

L'entretien de fonction faisant suite à des modifications significatives dans la fonction a lieu lorsque des modifications sont apportées dans la rubrique 12 de la description de fonction pour les niveaux A ou dans le texte de la description de fonction ou de la famille de fonctions pour les niveaux B, C et D.

Outils

Crescendo facilite la vie de l'évalué, de l'évaluateur et de l'organisation puisque les documents y sont accessibles pour chacun à tout moment. Toutes les actions opérées sur les dossiers y sont gardées en mémoire.

L'IFA propose sur son e-campus des formations spécifiques pour les évaluateurs et les évalués.

Fedweb met à disposition des brochures sur la réglementation et des fils conducteurs avec des recommandations concrètes pour les entretiens. Ces brochures existent toujours en deux versions : une pour les évalués et une pour les évaluateurs.

Fedweb donne aux évaluateurs et aux évalués la possibilité de poser toutes leurs questions via fedwebteam@p-o.belgium.be.

4.2. L'entretien de planification

Concept

Lors de l'entretien de planification, l'évaluateur et l'évalué planifient les futures réalisations de l'évalué et la manière dont celui-ci se développera au cours du cycle d'évaluation suivant. Cette planification doit se présenter sous la forme d'objectifs. Les objectifs qui portent sur les réalisations sont les objectifs de prestation et ceux qui concernent le développement de l'évalué sont les objectifs de développement.

L'évaluateur et l'évalué tentent d'aboutir à un consensus sur les objectifs. En cas d'échec, le directeur P&O ou son délégué organise alors une médiation. Si la médiation échoue, le directeur ou le directeur général déterminera les objectifs par décision motivée.

Après l'entretien, l'évaluateur rédige un rapport. L'évalué a le droit de faire enregistrer ses remarques et observations dans ce rapport. Dans ce cas, l'évaluateur en accusera bonne réception, de préférence par courriel.

L'entretien de planification est un élément crucial du cycle d'évaluation, il est donc mené à chaque cycle. Il a lieu immédiatement après l'entretien de fonction ou, à défaut, au début du nouveau cycle d'évaluation.

Texte de l'arrêté

- Art. 7.- (...) Un entretien de planification a lieu dès le début de la nouvelle période d'évaluation, le cas échéant immédiatement après l'entretien de fonction. Au cours de cet entretien de planification, l'évaluateur et le membre du personnel conviennent des objectifs de prestations tant qualitatifs que quantitatifs et, éventuellement, de développement personnel. Si le consensus ne peut pas être atteint, le directeur P&O ou son délégué organise une médiation. Si la médiation échoue, le directeur et, à défaut, le directeur général détermine les objectifs de prestation et de développement par décision motivée.
Dans tous les cas où des objectifs de prestation sont définis pour l'ensemble des membres du personnel d'un service ou d'une équipe, les objectifs de prestation définis à l'alinéa 3 y sont conformes.
- Art. 11.- A l'issue des entretiens de fonction, de planification, de fonctionnement et d'évaluation, l'évaluateur rédige un rapport.
Sans préjudice de l'article 23, le membre du personnel a le droit de faire enregistrer ses observations et remarques dans chaque rapport. L'évaluateur lui en accuse réception, de préférence par courriel.

En pratique

L'entretien de planification est un **moment clé dans le cycle d'évaluation** car la planification qui en découle formera la base de l'évaluation à la fin du cycle d'évaluation.

Au cours de l'entretien de planification, l'évaluateur et l'évalué déterminent donc le planning pour le cycle d'évaluation de l'évalué. C'est pour cette raison que l'entretien doit avoir lieu le plus rapidement possible après le début du cycle.

La planification s'exprime en **objectifs**, qui seront formulés le plus précisément possible afin de pouvoir les évaluer correctement par la suite. Chaque objectif est en outre assorti d'une date de fin, à laquelle l'objectif doit être réalisé. Pour pouvoir mesurer ou observer la réalisation de l'objectif, un ou plusieurs indicateurs sont définis pour chaque objectif. Pour que l'évalué soit motivé à atteindre ses objectifs, l'évaluateur vérifie aussi dans quelle mesure les objectifs sont acceptables pour l'évalué. Il met également les moyens nécessaires (budget, personnel, instruments, information, ...) à la disposition de l'évalué. Si en plus, l'objectif est réaliste, il répond alors aux conditions de la **méthode SMART**, qui prône la définition d'objectifs Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et définis dans le Temps.

En pratique, nous observons qu'il n'est pas toujours aisé d'appliquer le principe SMART et que certains objectifs s'y prêtent davantage que d'autres. La qualité des objectifs évolue aussi au fil des différents cycles d'évaluation : la plupart des objectifs ne sont pas 100% SMART au début, mais le deviennent par la suite. L'évaluation joue un rôle important dans ce cadre car c'est à ce moment-là que l'évaluateur réalise dans quelle mesure les objectifs sont évaluables.

Quoi qu'il en soit, il est important que l'évalué soit toujours en phase avec la réalité lors de la formulation SMART des objectifs. La question de savoir ce que l'évalué et l'évaluateur veulent réaliser durant le cycle d'évaluation prime par exemple sur le caractère facilement mesurable d'un objectif. Et il faut éviter de ne planifier par exemple que des objectifs de faible importance, mais qui sont spécifiques et mesurables.

L'arrêté ne dit rien quant à l'attribution d'une priorité aux **objectifs**. Si l'évaluateur le juge nécessaire, il peut indiquer au cours de la planification et dans le rapport de l'entretien de planification quels objectifs devront être réalisés en priorité. Pour un gestionnaire de dossiers par exemple, le traitement des dossiers aura la priorité sur la collaboration à un projet de communication au sein de l'organisation.

Pour définir les **objectifs de prestation**, les évaluateurs peuvent utiliser le contrat d'administration, le plan de gestion, les plans de management ou les plans opérationnels de leur organisation ou service. Transposer les objectifs de ces plans au niveau de l'évalué permettra de garantir une cohérence entre les objectifs de prestation individuels et les objectifs du service et de l'organisation. Mais il y a également d'autres sources d'inspiration :

- la préparation ou les propositions d'objectifs de l'évalué
- la description de fonction de l'évalué avec l'aperçu de ses rôles et tâches
- les projets auxquels l'évalué collabore
- les priorités mises en avant par le service
- la stratégie du service
- ...

Dans les services où plusieurs évalués exercent la même fonction, il est possible de définir des objectifs de prestation valables pour tous les membres de l'équipe. Ces objectifs seront ensuite considérés comme des objectifs de prestation individuels. L'évaluation se fera aussi à titre individuel, sans quoi aucune mention finale ne pourra être attribuée.

Si l'évalué ne dispose pas de toutes les compétences pour pouvoir exercer sa fonction, on définit des **objectifs de développement**. Si un évalué ne reçoit pas d'objectifs de développement, nous partons du principe qu'il dispose de toutes les compétences nécessaires pour pouvoir exercer la fonction de manière satisfaisante. Pour chaque objectif, il convient de bien réfléchir aux moyens de développement les plus adéquats.

Il est possible aussi de formuler des objectifs de développement sans lien direct avec la fonction exercée mais bien avec la carrière, mais la non-réalisation de ces objectifs ne peut pas influencer le choix de la mention finale.

Un évalué qui est aussi évaluateur reçoit logiquement un objectif lié à la manière dont il **aborde les évaluations** et à la qualité des évaluations réalisées.

L'évaluation d'un membre du personnel n'est pas seulement basée sur les objectifs de prestation, le développement des compétences et la réalisation des évaluations.

Deux autres éléments entrent aussi en ligne de compte :

- la contribution du membre du personnel aux prestations de l'équipe ;
- la disponibilité du membre du personnel pour les usagers internes et externes du service.

Pour pouvoir évaluer ces critères, nous conseillons de définir aussi un ou plusieurs objectifs à ce niveau. Souvent, ces objectifs sont formulés dans le cadre d'un dialogue en équipe.

4.3. L'entretien de fonctionnement

Concept

L'entretien de fonctionnement est l'occasion idéale de trouver des solutions aux problèmes liés au fonctionnement ou aux objectifs à atteindre. Ces problèmes peuvent avoir trait à l'organisation ou au fonctionnement du service, mais aussi à l'accompagnement de l'évaluateur ou à des facteurs externes. Lors de l'entretien de fonctionnement, on peut aussi aborder le développement du membre du personnel dans la fonction, ainsi que les perspectives de carrière.

Les objectifs de prestation et de développement peuvent être adaptés de commun accord. Les objectifs seront de toute manière adaptés en cas de modification survenue dans le régime de travail du membre du personnel.

Après l'entretien, l'évaluateur rédige un rapport. L'évalué a le droit de faire enregistrer ses remarques ou observations dans ce rapport. Dans ce cas, l'évaluateur en accusera bonne réception, de préférence par courriel.

L'entretien de fonctionnement est organisé lorsque l'évalué ou l'évaluateur le jugent nécessaire ou lorsque le membre du personnel était absent pendant plus de 50 jours ouvrables sans interruption.

Texte de l'arrêté

Art.8.-	<p>Pendant la période d'évaluation, chaque fois que c'est nécessaire, un entretien de fonctionnement est tenu entre l'évaluateur et le membre du personnel.</p> <p>Durant l'entretien de fonctionnement peuvent notamment être abordés :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° des solutions aux problèmes qui concernent le fonctionnement du membre du personnel ; 2° des solutions aux problèmes qui entravent la réalisation des objectifs convenus ; ceux-ci peuvent concerner aussi bien l'organisation et le fonctionnement du service, l'accompagnement par l'évaluateur que des facteurs externes ; 3° le développement du membre du personnel au sein de sa fonction actuelle ; 4° les perspectives et aspirations de carrière du membre du personnel et le développement de compétences qui sont souhaitables à cette fin. <p>Les objectifs de prestation et de développement peuvent être adaptés de commun accord durant l'entretien de fonctionnement.</p> <p>Le cas échéant, les objectifs de prestation doivent être compatibles avec l'exercice des prérogatives syndicales telles qu'elles sont définies par la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités et l'arrêté royal du 28 septembre 1984 portant exécution de la loi.</p> <p>Les objectifs de prestation et de développement sont adaptés en cas de modification du régime de travail.</p> <p>Le membre du personnel peut demander un entretien de fonctionnement. L'évaluateur lui accuse réception de sa demande, de préférence par courriel.</p> <p>Si un membre du personnel est absent pendant plus de cinquante jours ouvrables sans interruption, l'évaluateur l'invite à un entretien de fonctionnement lors de sa reprise de travail.</p>
Art. 11.-	<p>A l'issue des entretiens de fonction, de planification, de fonctionnement et d'évaluation, l'évaluateur rédige un rapport.</p> <p>Sans préjudice de l'article 23, le membre du personnel a le droit de faire enregistrer ses observations et remarques dans chaque rapport. L'évaluateur lui en accuse réception, de préférence par courriel.</p>

En pratique

Un entretien de fonctionnement peut être **demandé** par l'évaluateur ou l'évalué. Si l'évalué demande l'entretien, l'évaluateur lui accuse réception de sa demande par courriel.

L'évaluateur n'est **pas obligé** d'accéder à la demande de l'évalué mais le refus d'un tel entretien sera de préférence dûment motivé. Le rôle principal de l'évaluateur consiste en effet à diriger, accompagner, suivre et coacher le ou les évalués. Si l'évaluateur refuse l'entretien, la demande d'entretien est ajoutée au dossier d'évaluation de l'évalué. Il en va de même pour un évalué : il peut aussi refuser un entretien de fonctionnement ; dans ce cas, la demande de l'évaluateur sera également ajoutée au dossier d'évaluation de l'évalué.

L'arrêté n'impose pas la tenue d'entretiens de fonctionnement. Ces entretiens font néanmoins logiquement partie de la chaîne planifier – faire – suivre – évaluer. L'entretien de fonctionnement est un moment important de **suivi et d'ajustement**, et il permet à l'évaluateur d'apporter les **modifications** nécessaires aux objectifs, avec l'accord du membre du personnel. On peut par exemple modifier les objectifs parce que le contexte a changé, que les délais s'avèrent impossibles à tenir, que les moyens ne sont pas disponibles ou qu'un indicateur n'est pas assez mesurable.

En pratique, au cours d'un entretien de fonctionnement, on **parcourt** souvent les **objectifs** pour y apporter ensuite d'éventuelles améliorations ou pour donner d'autres directives à l'évalué. Parcourir les objectifs de manière structurée permet de vérifier si l'évalué tient toujours le cap. Cette méthode de travail permet non seulement d'aborder les problèmes, mais elle laisse aussi la place au feed-back positif.

L'entretien de fonctionnement peut également porter sur le **fonctionnement général**. Dans ce cas, l'évaluateur partage ses impressions sur le fonctionnement de l'évalué. Ce feed-back général ne remplace pas le feed-back quotidien qui fait d'un dirigeant un véritable coach et un people manager.

La discussion sur le développement dans la fonction et les attentes en termes de carrière peut se faire dans le cadre de l'entretien de fonctionnement. Mais dans la pratique, les ambitions de l'évalué sont souvent abordées au cours de l'entretien de planification.

4.4. L'entretien d'évaluation

Concept

Les accords convenus lors de l'entretien de planification sont au cœur de l'évaluation.

Au cours de l'entretien d'évaluation, l'évaluateur fait le bilan des éléments suivants :

- les prestations du membre du personnel concernant sa fonction et la planification des objectifs de prestation
- le développement des compétences du membre du personnel utiles pour sa fonction
- la contribution du membre du personnel aux prestations de l'équipe dans laquelle il travaille
- la disponibilité du membre du personnel pour les usagers du service, tant internes qu'externes
- le cas échéant, la qualité des évaluations que le membre du personnel a réalisées, s'il en a la charge.

Après l'entretien, l'évaluateur rédige un rapport qu'il transmet à l'évalué dans un délai de 20 jours ouvrables suivant l'entretien. L'évalué a le droit de faire enregistrer ses remarques et observations dans le rapport. Dans ce cas, l'évaluateur en accusera bonne réception, de préférence par courriel. Une copie du rapport d'évaluation est également transmise au directeur P&O.

Le rapport d'évaluation se clôture par l'une des mentions finales suivantes :

- 'exceptionnel'
- 'répond aux attentes'
- 'à améliorer'
- 'insuffisant'.

L'arrêté précise les conditions dans lesquelles les mentions finales peuvent être données (voir aussi : chapitre 6 Les quatre mentions finales). Quel que soit le moment auquel la mention finale est attribuée, elle est toujours censée avoir été donnée à la fin du cycle d'évaluation.

L'entretien d'évaluation a lieu à la fin du cycle d'évaluation : soit au cours du dernier mois du cycle, soit au cours du mois qui suit la fin du cycle. Si l'évalué est aussi évaluateur, l'évaluation peut alors se tenir au cours du 2ème mois qui suit la fin du cycle d'évaluation.

L'évaluateur, le chef fonctionnel ou le supérieur hiérarchique mène l'entretien avec l'évalué. Si l'évaluateur/le chef fonctionnel estime après l'entretien que la mention finale 'à améliorer', 'exceptionnel' ou 'insuffisant' doit être attribuée, il en informe immédiatement le chef hiérarchique. Ce dernier reprendra la tâche d'évaluation et mènera un nouvel entretien d'évaluation avec l'évalué.

Le directeur P&O assure le suivi des évaluations pour vérifier si elles se déroulent dans les délais prévus et si elles sont organisées lorsqu'une personne quitte un service fédéral ou change de fonction (lorsque le cycle d'évaluation a duré 6 mois). Il vérifie également si les rapports d'évaluation ont été transmis à l'évalué dans les 20 jours ouvrables suivant l'entretien d'évaluation.

Si tel n'est pas le cas, il en informe alors l'évaluateur, le supérieur hiérarchique du membre du personnel, le directeur et le directeur général du supérieur hiérarchique, ainsi que le fonctionnaire dirigeant.

Ensuite, le supérieur hiérarchique qui a délégué sa tâche d'évaluation enjoindra au chef fonctionnel de réaliser l'évaluation ou, à défaut, retirera la délégation relative à cette tâche.

Le directeur ou, à défaut, le directeur général ou, à défaut, le fonctionnaire dirigeant enjoindra à son tour à l'évaluateur, dans une note interne, un courrier ou un courriel, de réaliser l'évaluation dans le délai qu'il définit. À défaut d'une évaluation dans ce délai, il l'effectuera lui-même ou confiera le rôle de supérieur hiérarchique du membre du personnel concerné à un autre agent. Si 6 mois se sont écoulés depuis la fin du cycle d'évaluation et que l'évalué n'a pas encore reçu d'évaluation, il recevra alors d'office la mention finale 'répond aux attentes'.

Une copie de l'évaluation finale est transmise au directeur P&O, qui en informera le fonctionnaire dirigeant.

Texte de l'arrêté

Art. 3.-	<p>L'évaluation se fonde principalement sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° la réalisation des objectifs de prestation fixés lors de l'entretien de planification et éventuellement adaptés lors des entretiens de fonctionnement ; 2° le développement des compétences du membre du personnel utiles à sa fonction ; 3° le cas échéant, la qualité des évaluations réalisées par le membre du personnel, si celui-ci en est chargé. <p>L'évaluation se fonde également sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° la contribution du membre du personnel aux prestations de l'équipe dans laquelle il fonctionne ; 2° la disponibilité du membre du personnel à l'égard des usagers du service, qu'ils soient internes ou externes.
Art. 9.-	<p>A la fin de la période d'évaluation, l'évaluateur invite le membre du personnel à un entretien d'évaluation</p> <p>L'entretien d'évaluation a lieu dans le dernier mois de la période d'évaluation ou dans le mois qui suit la fin de la période d'évaluation.</p> <p>Lorsque l'évaluation concerne un membre du personnel qui est évaluateur, le délai visé à l'alinéa 2 est prolongé d'un mois.</p> <p>Lorsque le membre du personnel est absent au moment de l'entretien, cet entretien est reporté au mois qui suit la reprise du travail.</p>
Art. 10.-	<p>En cas de départ d'un service fédéral ou de changement de fonction au sein d'un service fédéral, la période se clôture par une évaluation si elle a duré au moins six mois.</p>
Art. 11.-	<p>A l'issue des entretiens de fonction, de planification, de fonctionnement et d'évaluation, l'évaluateur rédige un rapport.</p> <p>Sans préjudice de l'article 23, le membre du personnel a le droit de faire enregistrer ses observations et remarques dans chaque rapport. L'évaluateur lui en accuse réception, de préférence par courriel.</p>
Art. 19.-	<p>Le rapport d'évaluation est transmis par l'évaluateur au membre du personnel dans les vingt jours ouvrables qui suivent l'entretien d'évaluation. Une copie en est communiquée au directeur P&O.</p>
Art. 20.-	<p>Le directeur P&O ou son délégué vérifie que chaque membre du personnel obtient son évaluation dans les délais visés aux articles 9, 10 et 19. Lorsqu'il constate un manquement, il en avertit l'évaluateur, le supérieur hiérarchique du membre du personnel, le directeur et le directeur général du supérieur hiérarchique ainsi que le fonctionnaire dirigeant.</p> <p>Le supérieur hiérarchique, s'il n'est pas l'évaluateur, enjoint au chef fonctionnel de réaliser l'évaluation ou, à défaut, retire la délégation relative à cette tâche.</p>

Le directeur ou, à défaut, le directeur général, ou, à défaut, le fonctionnaire dirigeant enjoint, par note interne, courrier ou courriel, à l'évaluateur de réaliser l'évaluation dans le délai qu'il détermine. A défaut d'évaluation dans ce délai, il la réalise lui-même ou attribue le rôle de supérieur hiérarchique du membre du personnel concerné à un autre agent.

Une copie de l'évaluation établie conformément aux alinéas 2 et 3 est communiquée au directeur P&O qui en informe le fonctionnaire dirigeant.

L'évaluation établie conformément aux alinéas 2 et 3 rétroagit à la fin de la période d'évaluation concernée.

Passé un délai de six mois à compter de la fin de la période d'évaluation, le fonctionnaire dirigeant attribue d'office la mention 'répond aux attentes' au membre du personnel. Cette mention rétroagit à la fin de la période d'évaluation concernée.

En pratique

Pendant l'entretien d'évaluation, l'évaluateur passe en revue les différents objectifs de prestation et de développement et il évalue chacun de ces objectifs.

Les compétences du profil de compétences de l'évalué ne méritent pas une attention particulière étant donné que des objectifs de développement ont été formulés au cours de la planification pour les compétences qui n'étaient pas suffisamment développées.

Mais l'évaluation tient bien compte de la contribution aux prestations de l'équipe et de la disponibilité pour les usagers du service. D'autres éléments peuvent également entrer en ligne de compte, comme le fonctionnement général de l'évalué.

Pour que l'entretien se déroule au mieux, l'évaluateur demande idéalement à l'évalué de **se préparer**. L'évaluateur prépare aussi l'évaluation. Ces préparations peuvent être jointes au dossier d'évaluation. En guise de préparation, l'évaluateur demande notamment un feed-back à des collègues s'il ne dispose pas lui-même des informations nécessaires pour pouvoir évaluer un objectif, une compétence ou le fonctionnement de l'évalué.

L'entretien d'évaluation a lieu **à la fin** du cycle d'évaluation.

Dans le cas où un chef fonctionnel/évaluateur estime qu'une mention finale autre que la mention finale normale 'répond aux attentes' s'impose, le supérieur hiérarchique retire la délégation de la tâche d'évaluation et l'évalué peut avoir un **2ème entretien d'évaluation** :



Le premier entretien ne fait pas l'objet d'un rapport d'évaluation officiel. Pour se préparer au deuxième entretien, le supérieur hiérarchique peut utiliser les notes du premier entretien que lui a fournies le chef fonctionnel. Ces notes peuvent être reprises dans le dossier d'évaluation de l'évalué.

Le rapport d'évaluation doit être transmis à l'évalué **dans les 20 jours ouvrables** suivant l'entretien d'évaluation. C'est le seul rapport auquel est associé un tel délai. Une copie du rapport est mise à la disposition du directeur P&O. Dans Crescendo, le directeur P&O a accès à tous les rapports. Il n'est donc plus nécessaire de lui envoyer les copies de chaque rapport.

En cas de retrait de la délégation au chef fonctionnel, c'est aussi le supérieur hiérarchique qui sera convoqué en tant qu'évaluateur en cas de recours.

Si le chef fonctionnel/évaluateur pense, avant l'entretien d'évaluation, qu'une mention finale 'à améliorer' ou 'insuffisant' doit être attribuée, il en informe déjà le supérieur hiérarchique. Le supérieur hiérarchique peut **retirer la délégation** à ce moment-là et mener l'entretien lui-même. Dans ce cas, il n'y aura donc qu'un seul entretien d'évaluation, dont le rapport fera office de rapport d'évaluation officiel.

L'évaluateur **motive** dans le rapport la raison pour laquelle il attribue une mention finale particulière à l'évalué. Dans sa motivation, il peut à la fois donner son appréciation sur le travail et le fonctionnement de l'évalué, et souligner des points d'apprentissage ou des points d'attention.

Dans le cadre des évaluations, le directeur P&O a pour mission de contrôler si :

- les délais sont respectés pour l'entretien d'évaluation
- une évaluation a lieu lorsqu'une personne quitte un service fédéral ou change de fonction (lorsque le cycle d'évaluation a duré 6 mois)
- les rapports d'évaluation sont transmis à l'évalué dans les 20 jours ouvrables suivant l'entretien d'évaluation.

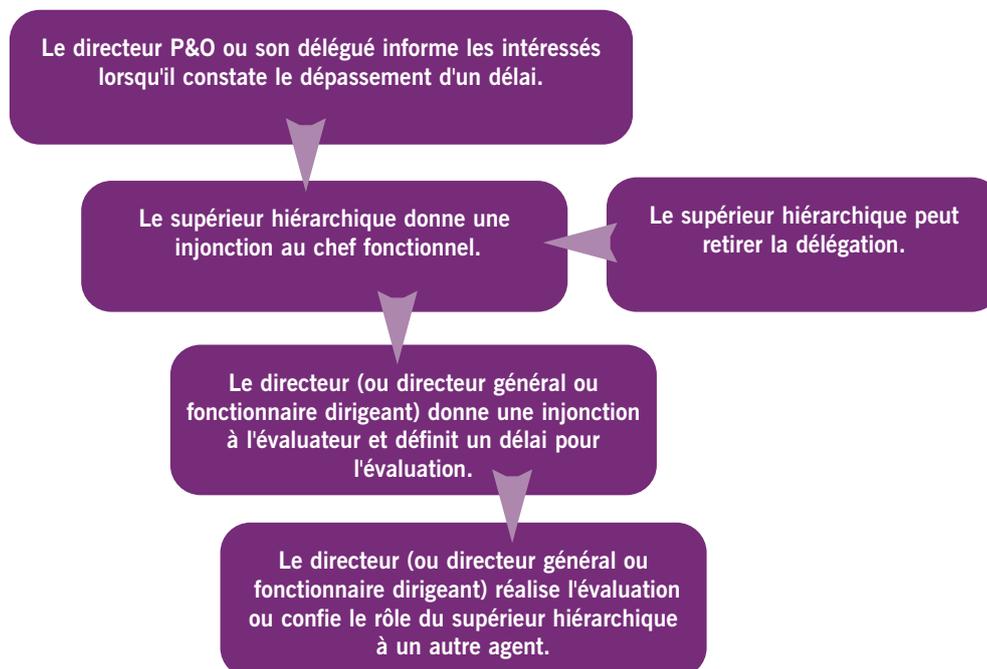
Pour ce contrôle, il peut se servir des données qu'il trouve dans Crescendo concernant les délais des entretiens, la durée des cycles d'évaluation et l'existence ou non de rapports pour les entretiens.

S'il constate des infractions, il en informe alors tous les intéressés : l'évaluateur, le supérieur hiérarchique, le directeur et le directeur général et le fonctionnaire dirigeant.

Si l'évaluateur est un chef fonctionnel, il recevra alors une injonction du supérieur hiérarchique. Ce dernier peut également retirer la délégation si l'évaluation n'est pas réalisée.

Suit également une injonction de la part du directeur, ou en son absence du directeur général ou du fonctionnaire dirigeant. Cette injonction, qui se présente sous la forme d'un courrier, d'un courriel ou d'une note interne, précise le délai dans lequel l'entretien doit avoir lieu, un délai qui est déterminé par la personne à l'origine de l'injonction.

Si malgré cette injonction, l'évaluation n'est pas réalisée, il peut alors la réaliser lui-même ou confier le rôle de supérieur hiérarchique à une autre personne :



Le fonctionnaire dirigeant est informé lorsque l'évaluation a finalement eu lieu. Si **aucune évaluation** n'est réalisée ou s'il n'y a **pas de rapport d'évaluation** et que **6 mois** se sont écoulés entretemps depuis la fin du cycle d'évaluation, le fonctionnaire dirigeant attribue alors d'office la mention finale 'répond aux attentes' à l'évalué.

4.5. Entre quatre yeux

Les divers entretiens sont en principe des entretiens individuels qui ne mettent en présence que l'évalué et l'évaluateur. Une troisième personne peut bien sûr s'y joindre : l'adjoint bilingue lorsque l'évaluateur et l'évalué ne sont pas du même rôle linguistique et que l'évaluateur n'est pas 'bilingue légal'.

Peut-il y avoir quelqu'un d'autre ?

L'arrêté ne prévoit pas explicitement le droit pour l'agent d'être accompagné d'un délégué syndical ou d'un avocat : nous ne sommes pas dans une procédure disciplinaire. Il ne s'agit pas non plus d'une sélection, d'un examen ou d'un test auxquels les représentants des organisations syndicales peuvent de plein droit envoyer des observateurs.

Cela étant, nous vous conseillons fortement de permettre à l'évalué de se faire assister d'un délégué syndical s'il le souhaite. Nous pouvons en effet considérer que les enjeux sont tels qu'il peut être opportun que l'évalué soit rassuré par la présence d'un 'externe'. Rien ne l'interdit et le souci constant des droits de la défense est souvent la meilleure façon de mener les procédures à terme.

Être présent ne signifie évidemment pas participer à l'entretien et, surtout, pas remettre en cause la mention ; la commission de recours étant prévue pour cela.

Quant à un accompagnateur pour l'évaluateur, nous le déconseillons, parce que cela est contraire aux principes mêmes de l'évaluation. Mais ici encore, rien ne l'interdit...

Bref, de préférence, entre quatre yeux...

5. La période d'évaluation

5.1. L'année civile

Concept

La période d'évaluation de tous les membres du personnel dure 1 an et court du 1er janvier au 31 décembre inclus, tout comme l'année civile, ou année calendrier.

Les absences n'ont pas d'influence sur la durée de la période.

Si l'évalué a été absent durant moins de 6 mois pendant le cycle d'évaluation, il reçoit une évaluation et une mention finale. Si toutefois, il a été absent plus de 6 mois au total, le cycle d'évaluation se clôture alors sans évaluation et une mention finale ne peut être attribuée que dans des cas bien précis (voir aussi 5.2 Le principe des 6 mois).

Texte de l'arrêté

Art. 5.- La période d'évaluation est d'un an, du 1er janvier au 31 décembre.

En pratique

Un cycle d'évaluation se clôture par une évaluation mais même lorsque cette évaluation a eu lieu après le 31 décembre, la période est considérée comme **se clôturant le 31 décembre**. De même, une mention finale qui est attribuée après le 31 décembre est considérée comme si elle avait été attribuée le 31 décembre.

Les **absences** n'influencent pas la durée du cycle d'évaluation.

5.2. Le principe des 6 mois

Concept

Un cycle d'évaluation doit durer 6 mois au moins pour pouvoir se clôturer par une évaluation.

Texte de l'arrêté

Art. 6.- Si le membre du personnel est absent plus de six mois pendant une période d'évaluation, il ne bénéficie pas d'une évaluation.

Art. 10.- En cas de départ d'un service fédéral ou de changement de fonction au sein d'un service fédéral, la période se clôture par une évaluation si elle a duré au moins six mois.

En pratique

Un cycle d'évaluation qui a **duré moins de 6 mois** parce que le membre du personnel a quitté le service, a rejoint une autre organisation, a changé de fonction, etc. est clôturé sans évaluation.

Un membre du personnel qui était **absent pendant plus de 6 mois** au cours d'un cycle d'évaluation ne reçoit pas d'évaluation puisque le principe des 6 mois n'est pas respecté. Mais il peut obtenir une mention finale dans certains cas (voir : 6. Les quatre mentions finales et 9. La mention finale d'office). L'absence de plus de 6 mois peut être aussi bien ininterrompue qu'interrompue. L'arrêté ne donne aucune information sur la manière dont les absences doivent être comptabilisées. Il précise qu'il s'agit de mois calendrier.

- Dans le cas d'une absence ininterrompue, il y a lieu de vérifier si l'absence s'élève à plus de 6 mois calendrier et s'il y a donc plus de 6 mois entre le premier et le dernier jour d'absence. La comptabilisation se fait donc de jour à jour.
- Dans le cas d'une absence interrompue, on comptabilise les jours de calendrier durant lesquels le membre du personnel était absent. On ne tient pas compte du travail à temps partiel dans ce calcul. Une année calendrier compte 365 jours, la moitié équivaut donc à 182,5 jours. Dès 183 jours d'absence, un membre du personnel est donc absent durant plus de 6 mois. Le calcul se fait donc ici aussi de jour à jour.

Quels sont les jours pris en compte dans le calcul ? Chaque jour de calendrier durant lequel une personne est absente est inclus :

- jours fériés
- jours de congé
- samedis et dimanches

lorsque ceux-ci tombent pendant une période d'absence. Ces jours ne sont pas comptabilisés s'ils tombent avant ou après une période d'absence.

Exemple 1 :

Un membre du personnel est absent et son certificat médical couvre la période du lundi au vendredi. Le vendredi est un jour férié. Le jour férié tombe pendant une période d'absence et est donc compté comme jour d'absence. Le week-end qui suit le jour férié tombe en dehors de la période d'absence et n'est donc pas compté dans les absences.

Exemple 2 :

Un membre du personnel est absent du lundi de la semaine 1 au mercredi de la semaine 2. Les jours de week-end qui tombent pendant cette période d'absence sont comptés comme jours d'absence.

Exemple 3 :

Un membre du personnel a un cycle d'évaluation qui court du 1/1 au 31/12. Il est absent du 5 janvier au 15 mars inclus (69 jours de calendrier) et du 18 avril au 22 juin (65 jours de calendrier). Il prend aussi 26 jours de congé consécutifs et est donc encore absent pendant 36 jours de calendrier supplémentaires. Au total, il est absent durant 170 (69 + 65 + 36) jours de calendrier et à la fin de son cycle d'évaluation, il reçoit une évaluation et une mention finale.

Exemple 4 :

Un membre du personnel a un cycle d'évaluation qui court du 1/1 au 31/12, il travaille à mi-temps et il est absent :

- du 15 janvier au 23 avril inclus (98 jours de calendrier)
- du 2 août au 30 septembre inclus (59 jours de calendrier)
- du 31 octobre au 15 novembre inclus (15 jours de calendrier)
- du 1er décembre au 31 décembre inclus (31 jours de calendrier).

Au total, il comptabilise 203 jours de calendrier d'absence. Pendant ses périodes d'absence, tombent un certain nombre de jours auxquels il ne travaille pas selon son régime de travail à mi-temps. Ces jours sont tout de même comptés comme jours d'absence car ils sont inclus dans une période d'absence. Comme le membre du personnel en question était absent pendant plus de 183 jours, son cycle d'évaluation se clôturera le 31/12 sans évaluation. Attention : les jours auxquels il ne travaille pas selon son régime de travail à mi-temps ne peuvent être comptés comme jours d'absence que s'ils se situent dans une période d'absence.

5.3. Exceptions

Concept

Il y a quelques exceptions au principe de l'année civile, à la fois en ce qui concerne la date de début et la durée du cycle d'évaluation :

Le cycle d'évaluation peut commencer **à une date autre que le 1er janvier** dans les cas suivants :

- lors de la nomination d'un membre du personnel statutaire à l'issue d'un stage ou d'une période d'adaptation ou après une mobilité (fédérale, interfédérale, d'office) ou une mise à disposition
- le premier jour de l'exécution du contrat d'un membre du personnel contractuel
- en cas de changement de fonction.

La date finale, et donc aussi la **durée**, de ces cycles d'évaluation est déterminée par **le principe des 6 mois** :

- si la période a commencé avant le 1er juillet, elle se termine alors le 31 décembre car la période a alors duré 6 mois et une évaluation peut avoir lieu
- si la période a commencé après le 30 juin, elle se termine alors précisément 6 mois plus tard avec une évaluation. La période suivante commence le jour suivant et dure jusqu'au 31 décembre. À partir de ce moment-là, les cycles d'évaluation coïncident à nouveau avec l'année civile³.

Le **cycle d'évaluation** qui **suit immédiatement l'attribution d'une mention 'insuffisant'** est de 6 mois. Cette période commence à courir le jour qui suit la notification⁴ de la mention finale 'insuffisant'. Cette période est prolongée à concurrence de chaque jour d'absence ou de congé. La période est aussi prolongée au prorata en cas de travail à temps partiel.

Texte de l'arrêté

Art. 5.-	<p>Toutefois, la période d'évaluation commence :</p> <p>1° à la nomination de l'agent à l'issue d'un stage ou d'une période d'adaptation ou à la suite d'une mobilité fédérale, d'une mobilité interfédérale, d'une mobilité d'office ou d'une mise à disposition ;</p> <p>2° le premier jour de l'exécution du contrat pour un contractuel ;</p> <p>3° le premier jour du changement de fonction.</p> <p>Lorsque la période d'évaluation commence avant le 1er juillet, elle se termine le 31 décembre. Lorsque la période d'évaluation commence après le 30 juin, elle se termine six mois plus tard. La période suivante commence le jour qui suit et se termine le 31 décembre.</p>
Art. 33.-	<p>Par dérogation à l'article 5, la période d'évaluation qui suit immédiatement l'attribution de la mention 'insuffisant' à un membre du personnel est de six mois. Cette période est prolongée à concurrence des jours de congé ou d'absence accordés pour quelque motif que ce soit. Elle est également prolongée au prorata lorsque le membre du personnel travaille à temps partiel.</p>

En pratique

En pratique, le **principe des 6 mois** prime : un cycle d'évaluation doit en effet durer au moins 6 mois avant qu'une évaluation puisse avoir lieu et qu'une mention finale puisse être attribuée. Les évaluateurs sont censés faire bien attention au moment auquel ils doivent clôturer le cycle d'évaluation lorsque celui-ci ne coïncide pas avec l'année civile.

3. Lorsqu'un cycle d'évaluation commence le 01/07, il se termine le 31/12 car dans ce cas, il a duré 6 mois. Un cycle qui commence le 02/07 se termine le 01/01 de l'année civile suivante, etc.

4. Notification: lorsque toutes les signatures figurent sur le rapport d'évaluation, l'évalué en est informé. Pour les utilisateurs de Crescendo, cette notification est envoyée par e-mail. Le rapport signé où figure la mention finale peut être consulté dans l'application.

Le schéma suivant permet à l'évaluateur de **déterminer rapidement quand le cycle d'évaluation peut ou doit se terminer**:

Le cycle d'évaluation a-t-il commencé le 1er janvier ?
 Oui ➔ fin normalement prévue le 31 décembre
 Non ➔ le cycle d'évaluation a-t-il commencé avant le 1er juillet ?
 Oui : fin prévue le 31 décembre T
 Non : fin prévue 6 mois plus tard T+1 ; le cycle suivant commence le jour suivant et se termine le 31 décembre de cette année-là T+1

Le **cycle d'évaluation** qui **suit immédiatement une mention 'insuffisant' commence** le jour suivant la notification de la mention finale 'insuffisant' et un membre du personnel a 20 jours ouvrables pour introduire un recours contre son rapport d'évaluation et contre sa mention finale. S'il introduit un recours, sa période réduite aura déjà commencé et celle-ci sera suspendue par le recours. Dans ce cas, il y a lieu de faire une nouvelle planification sur 1 an avec le membre du personnel. Si la mention 'insuffisant' est confirmée après le recours, une nouvelle période réduite de 6 mois commence. Si après le recours, une mention finale autre que la mention 'insuffisant' est attribuée, le cycle d'évaluation déjà entamé continue alors à courir normalement.

Pour la **durée** du **cycle d'évaluation** qui **suit immédiatement un 'insuffisant'**, tous les jours d'absence doivent être bien documentés. Ces jours déterminent en effet la longueur de la période⁵. Le travail à temps partiel prolonge aussi la période. Quelques exemples :

Exemple 1 :

Un évalué commence le 1er janvier un nouveau cycle d'évaluation après une mention 'insuffisant'. Pendant les 6 mois que dure cette période, il est absent pour différentes raisons :

- 15 jours de congés annuels ;
- 4 jours de récupération ;
- 2 jours de maladie.

Le cycle d'évaluation durera en fin de compte 6 mois + 21 (15+4+2) jours ouvrables.

Exemple 2 :

Un évalué commence le 1er janvier un nouveau cycle d'évaluation après une mention 'insuffisant'. La période dure 6 mois et il a plusieurs jours d'absence pour différentes raisons :

- 6 jours de congés annuels ;
- 26 jours en raison de son régime de travail à 4/5 temps.

Son cycle d'évaluation durera 6 mois + 32 (6+26) jours ouvrables.

En pratique, un cycle d'évaluation qui suit une mention 'insuffisant' durera donc toujours plus de 6 mois.

Il existe de nombreux cas où un évalué peut obtenir deux mentions finales au cours d'une même année civile.

Exemple 1 :

Le cycle d'évaluation commence le 1/1 mais il se clôture le 30/6 en raison d'un changement de fonction ; une évaluation a lieu et la mention finale est attribuée.

Le cycle d'évaluation suivant commence le premier jour de la nouvelle fonction, dans le cas présent le 1/7, et se termine 6 mois plus tard, le 31/12 ; il y a une évaluation et la mention finale est attribuée.

Résultat : deux mentions finales en une année civile T.

5. L'arrêté n'impose rien quant à savoir s'il faut dans ce cas compter en jours de calendrier ou en jours ouvrables. En fait, cela ne fait pas grande différence car le cycle d'évaluation doit toujours être prolongé du nombre de jours d'absence. Si un membre du personnel est absent durant 18 jours calendrier, le cycle court suivant un 'insuffisant' dure alors 6 mois et 18 jours calendrier. Si un membre du personnel est absent durant 18 jours ouvrables, le cycle court suivant un 'insuffisant' dure alors 6 mois et 18 jours ouvrables. Pour le calcul des jours calendrier, on applique les mêmes règles que pour les absences pendant le cycle (voir aussi : 5.2 Le principe des 6 mois).

Exemple 2 :

Le cycle d'évaluation commence le 15/9 et se termine 6 mois plus tard le 14/3 T+1 avec une évaluation et une mention finale.

Le cycle d'évaluation suivant commence le 15/3 T+1 et se termine le 31/12 T+1 avec une évaluation et une mention finale.

Résultat : deux mentions finales en une année civile T+1.

De manière générale :

Chaque fois qu'un cycle d'évaluation commence entre le 2/7 et le 31/12, deux mentions finales seront attribuées au cours de l'année civile suivante, car le cycle d'évaluation qui a débuté en T se termine seulement en T+1 ; au cours de cette même année (T+1), un nouveau cycle d'évaluation est entamé, lequel se termine le 31/12 T+1.

Outils

Crescendo soutient les évaluateurs dans la détermination des dates de début et de fin des cycles d'évaluation des membres de leur équipe. Des rappels sont envoyés avant chaque entretien. Le service P&O dispose de possibilités de rapportage.

6. Les quatre mentions finales

6.1. Répond aux attentes

Concept

Le planning qui a été convenu au début d'un cycle d'évaluation, et qui a éventuellement été modifié suite à l'entretien de fonctionnement, sert de base pour l'évaluation et donc aussi pour l'attribution des mentions finales. Les différents éléments de l'entretien de planification sont mis en lumière et évalués lors de l'évaluation.

La mention 'répond aux attentes' est attribuée lorsque **l'évalué** remplit les quatre critères suivants :

- 1° il a réalisé la grande majorité de ses objectifs de prestation ;
- 2° il dispose des compétences nécessaires à exercer sa fonction de manière satisfaisante ou il a développé ces compétences si un tel objectif avait été fixé lors de l'entretien de planification ;
- 3° il a été disponible à l'égard des usagers du service ;
- 4° il a contribué correctement aux prestations de l'équipe.

Lorsque l'évalué répond aux **trois premiers critères**, il a droit à la mention 'répond aux attentes'. Le quatrième critère n'est donc pas pris en compte à moins que la non-contribution aux prestations de l'équipe nuise gravement au bon fonctionnement ou à l'image du service sans faire l'objet d'une procédure disciplinaire.

Si **l'évalué est aussi évaluateur**, la mention n'est attribuée que si, en tant qu'évaluateur, il a réalisé au moins 90% des évaluations et si ces évaluations ont été réalisées dans les délais et conformément aux dispositions du chapitre III de l'arrêté.

Si une **période de stage ou d'adaptation** se clôture par la nomination de l'évalué, cette période est alors considérée comme se concluant par la mention finale 'répond aux attentes'. Dans ce cas, une mention finale est attribuée sans évaluation. Il n'y a donc pas de rapport d'évaluation tel que prévu dans l'arrêté royal relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

Si un évalué a été **absent pendant plus de 6 mois** au cours d'un cycle d'évaluation, il ne fait pas l'objet d'une évaluation. Il reçoit néanmoins la mention finale 'répond aux attentes' si lors de sa dernière évaluation, il avait obtenu la mention 'répond aux attentes' ou 'exceptionnel'. Cela n'est toutefois possible que pour les mois pour lesquels l'évalué acquiert de l'ancienneté pécuniaire. Dans ce cas, une mention finale est attribuée sans évaluation. Il n'y a donc pas de rapport d'évaluation tel que prévu dans l'arrêté royal relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

Texte de l'arrêté

Art. 6.-	<p>Si le membre du personnel est absent plus de six mois pendant une période d'évaluation, il ne bénéficie pas d'une évaluation.</p> <p>Toutefois, le membre du personnel qui avait obtenu à sa dernière évaluation la mention 'répond aux attentes' ou la mention 'exceptionnel' obtient pour cette période d'évaluation la mention 'répond aux attentes'.</p> <p>L'alinéa 2 ne s'applique que pour les mois pendant lesquels le membre du personnel acquiert de l'ancienneté pécuniaire. Toutefois, le fait que le membre du personnel ait atteint le dernier échelon de son échelle de traitement, n'empêche pas sa progression dans l'ancienneté d'échelle.</p>
----------	---

Art. 13.-	<p>§1er. La mention 'répond aux attentes' est attribuée au membre du personnel qui répond aux quatre critères suivants :</p> <p>1° avoir réalisé la grande majorité de ses objectifs de prestation ;</p> <p>2° disposer des compétences nécessaires à exercer sa fonction de manière satisfaisante ou avoir développé ces compétences si un tel objectif avait été fixé lors de l'entretien de planification ;</p> <p>3° avoir été disponible à l'égard des usagers du service ;</p> <p>4° avoir contribué correctement aux prestations de l'équipe.</p> <p>Lorsque le membre du personnel répond aux trois premiers critères, il a droit à la mention 'répond aux attentes' sauf si les manquements au dernier critère sont de telle nature qu'ils nuisent gravement au bon fonctionnement ou à l'image du service sans faire l'objet d'une procédure disciplinaire.</p> <p>§ 2. S'il s'agit d'un membre du personnel chargé de l'évaluation d'autres membres du personnel, la mention 'répond aux attentes' n'est attribuée que si en outre 90 % au moins des évaluations ont bien été réalisées, dans les délais impartis et conformément aux dispositions du présent chapitre.</p>
Art. 37.-	<p>Lorsque un stage ou une période d'adaptation se conclut par la nomination de l'agent, la période de stage ou d'adaptation est considérée comme se concluant par la mention 'répond aux attentes'.</p>

En pratique

La mention finale 'répond aux attentes' se réfère à ce qui avait été planifié au début de la période d'évaluation et au fait que ces attentes ont été rencontrées.

La mention 'répond aux attentes' est considérée comme la **mention finale normale** car la plupart des évalués répondent aux critères. Sauf contre-indications sur les prestations, le développement, la disponibilité pour les usagers du service ou la contribution aux prestations de l'équipe, un évaluateur peut attribuer cette mention finale à son évalué sans devoir trop calculer.

La définition de cette mention finale n'exige d'ailleurs guère de calculs :

- le nombre d'objectifs de prestation réalisés n'est pas précisé : la grande majorité doit avoir été réalisée ; donc la mention finale peut être donnée même lorsque tous les objectifs n'ont pas été réalisés
- les compétences pour la fonction doivent être développées et donc, s'il y avait des objectifs de développement, ceux-ci doivent avoir été réalisés
- la disponibilité pour les usagers du service était correcte
- la contribution aux prestations de l'équipe n'est prise en compte que si l'évalué n'a pas contribué aux prestations de l'équipe et que cela nuit au bon fonctionnement ou à l'image du service.

La mention finale 'répond aux attentes' laisse aussi place à **l'amélioration** : chaque évalué connaît en effet des points d'amélioration mais ceux-ci n'empêchent pas l'évaluateur d'attribuer cette mention finale. Si l'évaluateur est globalement satisfait du fonctionnement, des prestations et du développement de l'évalué, il peut alors non seulement attribuer cette mention finale, mais aussi facilement la motiver.

Pour l'évalué qui est évaluateur, outre les critères ci-dessus, il faut également tenir compte du fait qu'en tant qu'évaluateur, il doit avoir réalisé **au moins 90% des évaluations** des membres de son équipe dans les délais et conformément aux dispositions de l'arrêté. Celles-ci prévoient :

- la durée et la date de début de la période d'évaluation
- le moment auquel chaque entretien doit avoir lieu
- le rôle de l'évaluateur et de l'évalué pendant les entretiens
- ce qui est ou peut être convenu lors des entretiens
- ce qu'il faut faire en cas d'absence supérieure à 6 mois
- la rédaction d'un rapport pour tous les entretiens
- le délai dans lequel le rapport de l'entretien d'évaluation doit être transmis à l'évalué

- les définitions des mentions finales
- le retrait de la délégation lorsque le chef fonctionnel veut donner une mention finale autre que la mention finale normale
- l'accord et le contreseing par la hiérarchie lorsqu'un supérieur hiérarchique veut donner une mention finale autre que la mention finale normale
- la procédure à suivre dans le cas où un entretien d'évaluation n'a pas été réalisé dans les délais prévus.

Si ces critères ne sont pas rencontrés ou si moins de 90% des évaluations ont été réalisées, l'évaluateur reçoit alors d'office la mention finale 'à améliorer'.

Étant donné que les définitions des mentions finales relèvent des dispositions de l'arrêté, cela signifie qu'un évaluateur qui attribue indûment certaines mentions finales sera aussi évalué sur ce point. Ainsi par exemple, un évaluateur qui attribue une mention 'exceptionnel' à tous les membres de l'équipe et qui ne parvient pas à motiver suffisamment ces mentions finales se verra lui-même attribuer la mention finale 'à améliorer'. Mais l'évaluateur recevra aussi d'office la mention finale 'à améliorer' lorsque par exemple un rapport existe pour moins de 90% des entretiens ou lorsque le délai a été respecté pour moins de 90% des entretiens. Les conditions strictes auxquelles un évaluateur doit répondre pour obtenir la mention 'répond aux attentes' ont pour but d'encourager les évaluateurs à prendre leur rôle très au sérieux.

Il y a trois cas dans lesquels la mention finale 'répond aux attentes' peut être attribuée sans qu'un cycle d'évaluation se soit écoulé et sans qu'une évaluation ait été réalisée :

1. Lorsqu'une période de stage ou d'adaptation se clôture par la nomination de l'évalué, cette période est alors considérée comme se concluant par la mention finale 'répond aux attentes'.
2. Lorsqu'un évalué a été absent pendant plus de 6 mois au cours d'un cycle d'évaluation, il ne fait pas l'objet d'une évaluation. Il reçoit cependant la mention finale 'répond aux attentes' si lors de sa dernière évaluation il avait obtenu une mention 'répond aux attentes' ou 'exceptionnel'.
3. Lorsqu'un évalué est absent pendant plus de 6 mois au cours d'un cycle d'évaluation et que cette absence est due à un accident du travail, un accident sur le chemin du travail, une maladie professionnelle ou un congé mentionné à l'article 38 de l'arrêté (voir aussi 10. La mention finale d'office). Dans ce cas, la mention finale normale est attribuée d'office.

En résumé, la mention finale 'répond aux attentes' est attribuée lorsque :

Évalué	Évalué qui est aussi évaluateur
<input type="checkbox"/> La grande majorité des objectifs de prestation ont été réalisés	<input type="checkbox"/> Au moins 90 % des évaluations ont été réalisées dans les délais impartis et conformément aux dispositions de l'A.R.
ET	ET
<input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées	<input type="checkbox"/> La grande majorité des objectifs de prestation ont été réalisés
ET	ET
<input type="checkbox"/> L'évalué était disponible pour les usagers du service	<input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées
ET	ET
<input type="checkbox"/> La contribution ou non aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service	<input type="checkbox"/> L'évalué était disponible pour les usagers du service
	ET
	<input type="checkbox"/> La contribution ou non aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service
<input type="checkbox"/> A terminé sa période de stage ou d'adaptation et est nommé	
<input type="checkbox"/> Était absent durant plus de 6 mois mais a reçu une mention 'répond aux attentes' ou 'exceptionnel' lors de la précédente évaluation	
<input type="checkbox"/> Était absent durant plus de 6 mois pour une ou plusieurs des raisons énumérées à l'article 38 (voir aussi 10. La mention finale d'office)	

Outils

Fedweb met des brochures à la disposition de l'évaluateur et de l'évalué.

En annexe à cette brochure figure un questionnaire qui peut aider les évaluateurs dans l'attribution d'une mention finale.

6.2. À améliorer

Concept

Le planning qui a été convenu au début d'un cycle d'évaluation, et qui a éventuellement été modifié suite à l'entretien de fonctionnement, sert de base pour l'évaluation et donc aussi pour l'attribution des mentions finales. Les différents éléments de l'entretien de planification sont mis en lumière et évalués lors de l'évaluation.

La mention 'à améliorer' est attribuée lorsque l'évalué répond à l'un des trois critères suivants :

- 1° il a réalisé entre 50 et 70% de ses objectifs de prestation ;
- 2° il n'a pas développé les compétences nécessaires pour pouvoir continuer à exercer sa fonction de manière satisfaisante alors que cet objectif lui avait été assigné lors de l'entretien de planification ;
- 3° il a été peu disponible à l'égard des usagers du service.

La contribution aux prestations de l'équipe est dans ce cas un élément aggravant ou atténuant. Si les manquements à ce critère nuisent au bon fonctionnement ou à l'image du service, cela peut en soi justifier la mention finale 'à améliorer'. Toutefois, si l'évalué fait l'objet d'une procédure disciplinaire pour des faits relevant de ce domaine, ces faits ne peuvent pas être pris en compte pour l'attribution de la mention finale.

Si l'évalué est aussi évaluateur, il faut alors aussi savoir, pour l'attribution de cette mention finale, s'il a réalisé moins de 90% des évaluations dans les délais prévus et selon les dispositions du chapitre III de l'arrêté.

Texte de l'arrêté

Art. 14.- § 1er. La mention 'à améliorer' est attribuée au membre du personnel qui :

- 1° soit n'a réalisé qu'entre 50 et 70% de ses objectifs de prestation ;
- 2° soit n'a pas développé les compétences nécessaires à pouvoir continuer à exercer sa fonction de manière satisfaisante alors que cet objectif lui avait été assigné lors de l'entretien de planification ;
- 3° soit a été peu disponible à l'égard des usagers du service.

La contribution aux prestations de l'équipe est appréciée comme un élément aggravant ou atténuant. Elle peut toutefois à elle seule justifier la mention 'à améliorer' si les manquements à ce critère sont de telle nature qu'ils nuisent gravement au bon fonctionnement ou à l'image du service. Toutefois, si le membre du personnel fait l'objet d'une procédure disciplinaire pour des faits relevant de ce domaine, ces faits ne peuvent pas être pris en compte ici.

§ 2. S'il s'agit d'un membre du personnel chargé de l'évaluation d'autres membres du personnel, sauf si la mention 'insuffisant' s'impose, la mention 'à améliorer' est d'office attribuée si moins de 90 % des évaluations ont été réalisées ou si les évaluations ont été réalisées hors des délais impartis ou de manière non conforme aux dispositions du présent chapitre.

En pratique

Voir aussi 10. La mention finale d'office.

La mention finale 'à améliorer' se réfère à ce qui avait été planifié au début du cycle d'évaluation et au fait que l'évalué doit s'améliorer pour répondre à ces attentes.

Un évaluateur donne la mention finale 'à améliorer' lorsque l'évalué répond à l'un des trois critères ci-dessus. Pour un évalué, cette mention finale ne peut pas surgir de nulle part : un évaluateur doit, tout au long du cycle d'évaluation, donner des signaux clairs indiquant que le fonctionnement de l'évalué ne répond pas aux attentes. Par l'attribution de cette mention finale, il veut ainsi donner à son évalué un **signal** clair lui signifiant que son fonctionnement, ses prestations et/ou son développement ne répondent plus aux attentes et qu'une amélioration s'impose au plus vite. Par la même occasion, avec cette mention finale, l'évaluateur donne à l'évalué la marge nécessaire pour s'améliorer au cours du cycle d'évaluation suivant.

Si l'évalué n'a pas contribué aux prestations de l'équipe et que ce manquement a **nui au fonctionnement ou à l'image du service**, l'évalué se verra assigner la mention finale 'à améliorer', voire même 'insuffisant'. En effet, l'individu ne peut pas nuire au bon fonctionnement d'un service tout entier. Si c'est le cas, l'évaluateur est alors censé donner un signal fort en attribuant la mention finale 'à améliorer'.

Afin de déterminer quelle mention finale **l'évalué qui est évaluateur** doit obtenir, il faut d'abord jeter un œil sur le nombre d'évaluations réalisées. Un évaluateur se voit en effet attribuer d'office la mention 'à améliorer' lorsqu'il a réalisé moins de 90% des évaluations des membres de son équipe ou lorsque moins de 90% de ces évaluations ont été réalisées dans les délais prévus et selon les dispositions de l'arrêté (voir ci-dessus).

Étant donné que les définitions des mentions finales relèvent des dispositions de l'arrêté, cela signifie qu'un évaluateur qui attribue indûment certaines mentions finales sera aussi évalué sur ce point (voir ci-dessus). Mais l'évaluateur recevra aussi d'office la mention finale 'à améliorer' lorsque par exemple un rapport existe pour moins de 90% des entretiens ou lorsque le délai a été respecté pour moins de 90% des entretiens. L'attribution d'office de cette mention finale a pour but d'encourager les évaluateurs à prendre leur rôle très au sérieux.

En résumé, la mention finale 'à améliorer' est attribuée lorsque :

Évalué	Évalué qui est aussi évaluateur
<input type="checkbox"/> Entre 50 et 70 % des objectifs de prestation ont été réalisés OU <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées OU <input type="checkbox"/> L'évalué n'était pas disponible pour les usagers du service OU <input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service	<input type="checkbox"/> Entre 70 et 89 % des évaluations ont été réalisées <input type="checkbox"/> Les évaluations n'ont pas été réalisées dans les délais impartis ou conformément aux dispositions de l'A.R. OU <input type="checkbox"/> Entre 50 et 69 % des objectifs de prestation ont été réalisés OU <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées OU <input type="checkbox"/> L'évalué n'était pas disponible pour les usagers du service OU <input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service

6.3. Exceptionnel

Concept

Le planning qui a été convenu au début d'un cycle d'évaluation, et qui a éventuellement été modifié suite à l'entretien de fonctionnement, sert de base pour l'évaluation et donc aussi pour l'attribution des mentions finales. Les différents éléments de l'entretien de planification sont mis en lumière et évalués lors de l'évaluation.

La mention 'exceptionnel' est attribuée lorsque l'**évalué** répond aux quatre critères suivants :

- 1° il a réalisé tous les objectifs de prestation et les a dépassés dans plusieurs domaines ;
- 2° il a développé au-delà des simples exigences les compétences nécessaires à exercer sa fonction de manière satisfaisante ;
- 3° il a contribué bien davantage que la moyenne aux prestations de l'équipe ;
- 4° il a été particulièrement disponible à l'égard des usagers du service.

Si l'**évalué est aussi évaluateur**, il faut aussi voir, pour l'attribution de cette mention finale, si en tant qu'évaluateur il a réalisé toutes les évaluations et si ces évaluations ont été réalisées dans les délais et conformément aux dispositions du chapitre III de l'arrêté. L'évaluateur doit aussi être un véritable leader qui amène les membres de l'équipe à dépasser leurs objectifs.

Lorsqu'une **période de stage ou d'adaptation** se clôture par la nomination de l'évalué, le supérieur hiérarchique peut alors attribuer la mention finale 'exceptionnel' si les conditions d'obtention de cette mention finale sont remplies (voir aussi l'article 16 de l'arrêté et la liste ci-avant). Il faut également obtenir l'accord et le contreseing du directeur ou du directeur général au sujet de cette mention finale.

Texte de l'arrêté

Art. 16.-	<p>La mention 'exceptionnel' est attribuée au membre du personnel qui répond aux quatre critères suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1° non seulement a réalisé tous ses objectifs de prestation mais les a dépassés dans plusieurs domaines ; 2° a développé ses compétences significativement au-delà des simples exigences nécessaires à exercer sa fonction de manière satisfaisante ; 3° a contribué bien davantage que la moyenne aux prestations de l'équipe ; 4° a été particulièrement disponible à l'égard des usagers du service. <p>§ 2. S'il s'agit d'un membre du personnel chargé de l'évaluation d'autres membres du personnel, l'attribution de la mention 'exceptionnel' exige en outre que la totalité des évaluations ait bien été réalisée, dans les délais impartis et conformément aux dispositions du présent chapitre, et que l'agent se soit révélé un vrai leader de son équipe, entraînant celle-ci à dépasser ses objectifs.</p>
Art. 18.-	<p>Le supérieur hiérarchique qui envisage d'attribuer une mention 'insuffisant', 'à améliorer' ou 'exceptionnel' en informe le directeur général ou le directeur dont il relève directement. Aucune de ces trois mentions ne peut être attribuée sans l'accord et le contreseing du directeur général ou du directeur, sauf si le supérieur hiérarchique relève directement du fonctionnaire dirigeant.</p> <p>A défaut d'accord entre l'évaluateur et le directeur général ou le directeur, la mention 'répond aux attentes' est attribuée d'office. Ce fait ne constitue pas dans le chef de l'évaluateur un manquement à l'obligation de réaliser toutes les évaluations.</p>
Art. 37.-	<p>Lorsque un stage ou une période d'adaptation se conclut par la nomination de l'agent, la période de stage ou d'adaptation est considérée comme se concluant par la mention 'répond aux attentes'.</p> <p>Le supérieur hiérarchique peut attribuer la mention 'exceptionnel' si les conditions visées à l'article 16 sont remplies. L'article 18 est d'application.</p>

En pratique

La mention finale 'exceptionnel' se réfère à ce qui avait été planifié au début du cycle d'évaluation et au fait que ces attentes ont été dépassées dans plusieurs domaines. L'évalué a eu, au regard des attentes formulées, un fonctionnement et des prestations exceptionnels, et s'est développé de façon tout aussi exceptionnelle.

Un évaluateur ne peut attribuer la mention finale 'exceptionnel' que si l'évalué répond à **chacun des quatre critères** précisés ci-avant.

Un évalué qui est aussi évaluateur ne peut obtenir la mention 'exceptionnel' que s'il répond à tous les critères précisés ci-avant ET s'il a réalisé toutes les évaluations des membres de son équipe dans les délais impartis et selon les dispositions de l'arrêté (voir ci-avant). S'il ne répond pas au critère relatif aux évaluations, l'évalué **qui est évaluateur** se verra attribuer une autre mention finale.

Étant donné que les définitions des mentions finales relèvent des dispositions de l'arrêté, cela signifie qu'un évaluateur qui attribue indûment certaines mentions finales sera aussi évalué sur ce point (voir ci-avant). La mention finale 'exceptionnel' ne sera attribuée qu'à titre exceptionnel puisque l'évaluateur doit également avoir fait ses preuves en tant que leader de son équipe. Sous sa direction, les évalués doivent pouvoir dépasser leurs objectifs.

Il y a un cas où la mention finale 'exceptionnel' peut être attribuée sans qu'une évaluation ait eu lieu : à savoir lorsqu'une période de stage ou d'adaptation se conclut par la nomination de l'évalué et que la **période de stage ou d'adaptation** répond aux critères pour l'octroi d'une mention 'exceptionnel'. Dans ce cas-ci aussi, il faut obtenir l'accord et le contreseing du directeur ou du directeur général au sujet de la mention finale.

En résumé, la mention finale 'exceptionnel' est attribuée lorsque :

Évalué	Évalué qui est aussi évaluateur
<input type="checkbox"/> Tous les objectifs de prestation ont été réalisés et dépassés dans plusieurs domaines ET	<input type="checkbox"/> Toutes les évaluations ont été réalisées dans les délais impartis et conformément aux dispositions de l'A.R. ET
<input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées bien au-delà des exigences normales de la fonction ET	<input type="checkbox"/> Tous les objectifs de prestation ont été réalisés et dépassés dans plusieurs domaines ET
<input type="checkbox"/> L'évalué a contribué davantage que la moyenne aux prestations de l'équipe ET	<input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées bien au-delà des exigences normales de la fonction ET
<input type="checkbox"/> L'évalué était particulièrement disponible pour les usagers du service	<input type="checkbox"/> L'évalué a contribué davantage que la moyenne aux prestations de l'équipe ET
	<input type="checkbox"/> L'évalué était particulièrement disponible pour les usagers du service
<input type="checkbox"/> A terminé sa période de stage ou d'adaptation et est nommé ET	
<input type="checkbox"/> Répond aux critères pour la mention finale 'exceptionnel' ET	
<input type="checkbox"/> Le directeur/directeur général donne son accord et son contreseing	

6.4. Insuffisant

Concept

Le planning qui a été convenu au début d'un cycle d'évaluation, et qui a éventuellement été modifié suite à l'entretien de fonctionnement, sert de base pour l'évaluation et donc aussi pour l'attribution des mentions finales. Les différents éléments de l'entretien de planification sont mis en lumière et évalués lors de l'évaluation.

La mention 'insuffisant' est attribuée lorsque l'**évalué** répond à l'un des trois critères suivants :

- 1° il a réalisé moins de 50% de ses objectifs de prestation ;
- 2° il n'a pas développé les compétences nécessaires à exercer sa fonction et ne peut donc plus exercer celle-ci de manière satisfaisante ;
- 3° il n'était pas disponible pour les usagers du service, malgré les rappels qui lui ont été formulés.

La contribution aux prestations de l'équipe est appréciée comme un élément aggravant ou atténuant.

Si l'**évalué est aussi évaluateur**, il faut aussi voir, pour l'attribution de cette mention finale, si en tant qu'évaluateur, il a réalisé moins de 70% des évaluations dans les délais et conformément aux dispositions du chapitre III de l'arrêté.

Texte de l'arrêté

Art. 15.- § 1er. La mention 'insuffisant' est attribuée au membre du personnel qui :

- 1° soit a réalisé moins de 50 % de ses objectifs de prestation ;
- 2° soit n'a pas développé les compétences nécessaires à exercer sa fonction et ne peut plus exercer celle-ci de manière satisfaisante alors que cet objectif de développement lui avait été assigné lors de l'entretien de planification ;
- 3° soit n'a pas été disponible à l'égard des usagers du service malgré les rappels qui lui ont été adressés tout au long de la période et sous réserve que ces faits ne fassent pas l'objet d'une procédure disciplinaire.

La contribution aux prestations de l'équipe est appréciée comme un élément aggravant ou atténuant. Toutefois, si le membre du personnel fait l'objet d'une procédure disciplinaire pour des faits relevant de ce domaine, ces faits ne peuvent pas être pris en compte ici.

§ 2. S'il s'agit d'un membre du personnel chargé de l'évaluation d'autres membres du personnel, la mention 'insuffisant' est attribuée si moins de 70% des évaluations ont été réalisées dans les délais impartis et conformément aux dispositions du présent chapitre.

En pratique

Un évaluateur donne la mention finale 'insuffisant' lorsque l'évalué répond à l'un des trois critères précités. Pour l'évalué, cette mention finale ne peut pas surgir de nulle part à l'issue de l'entretien d'évaluation : un évaluateur doit donner des signaux clairs tout au long du cycle d'évaluation indiquant que le fonctionnement de l'évalué est insuffisant. Par l'attribution de cette mention finale, il entend ainsi donner à son évalué un **signal** à ne pas négliger qui signifie que son fonctionnement, ses prestations et/ou son développement **ne répondent pas du tout** aux attentes et qu'une amélioration s'impose d'urgence. Avec cette mention finale, le cycle d'évaluation suivant de l'évalué aura une durée plus courte (au moins 6 mois) et l'évalué fera l'objet d'un suivi rapproché au cours de cette période.

La contribution aux prestations de l'équipe est appréciée comme un élément atténuant ou aggravant. Elle ne peut être prise en compte que si les faits ne font pas l'objet d'une procédure disciplinaire.

Pour déterminer quelle mention finale doit recevoir l'**évalué qui est évaluateur**, il faut d'abord se pencher sur le nombre d'évaluations réalisées. Un évaluateur reçoit en effet la mention 'insuffisant' lorsqu'il a réalisé moins de 70% des évaluations des membres de son équipe. Si les évaluations ont été réalisées en dehors des délais impartis ou de manière non conforme aux dispositions de l'arrêté (voir ci-avant), l'évalué qui est évaluateur reçoit aussi la mention finale 'insuffisant'.

Étant donné que les définitions des mentions finales relèvent des dispositions de l'arrêté, cela signifie qu'un évaluateur qui attribue indûment certaines mentions finales sera aussi évalué sur ce point. Mais l'évaluateur recevra aussi la mention finale 'insuffisant' si par exemple moins de 70% des entretiens ont fait l'objet d'un rapport ou si le délai a été respecté pour moins de 70% des entretiens.

En résumé, la mention finale 'insuffisant' est attribuée lorsque :

Évalué	Évaluateur qui est aussi évalué
<input type="checkbox"/> 49 % ou moins des objectifs de prestation ont été réalisés OU	<input type="checkbox"/> 69 % ou moins des évaluations ont été réalisées dans les délais et conformément aux dispositions de l'A.R. OU
<input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées et la fonction ne peut plus être exercée de manière satisfaisante OU	<input type="checkbox"/> 49 % ou moins des objectifs de prestation ont été réalisés OU
<input type="checkbox"/> L'évalué, malgré les rappels, n'était pas disponible pour les usagers du service OU	<input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées et la fonction ne peut plus être exercée de manière satisfaisante OU
<input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe est de nature à justifier l'attribution de cette mention finale	<input type="checkbox"/> L'évalué, malgré les rappels, n'était pas disponible pour les usagers du service OU
	<input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe est de nature à justifier l'attribution de cette mention finale

7. Le dossier d'évaluation individuel

Concept

Le dossier d'évaluation individuel comprend tous les documents liés au cycle d'évaluation du membre du personnel. Le dossier est envoyé à la commission de recours compétente lorsque le membre du personnel introduit un recours.

L'évalué et l'évaluateur ont logiquement accès au dossier. Celui-ci est également accessible à toute la ligne hiérarchique chapeautant l'évalué, jusqu'au fonctionnaire dirigeant. Afin de pouvoir garantir un bon suivi des cycles d'évaluation, le service d'encadrement P&O a aussi accès à tous les dossiers d'évaluation au sein de l'organisation.

Le dossier d'évaluation individuel suit le membre du personnel lorsque celui-ci part travailler dans un autre service fédéral.

Texte de l'arrêté

Art. 21.- Le dossier d'évaluation individuel comprend :

- 1° une fiche d'identification avec données d'identité, grade, classe et désignation ;
- 2° la description de fonction et le rapport de l'entretien de fonction ;
- 3° les objectifs de prestation et de développement convenus ainsi que le rapport de l'entretien de planification ;
- 4° les rapports des éventuels entretiens de fonctionnement ;
- 5° les demandes éventuelles d'entretien de fonctionnement n'ayant pas débouché sur un entretien ;
- 6° les documents dont le membre du personnel a demandé l'insertion ;
- 7° le cas échéant, les observations du membre du personnel faites conformément à l'article 11, alinéa 2, les pièces visées à l'article 20 ;
- 8° les rapports d'évaluation ;
- 9° le cas échéant, les dossiers de recours comprenant les recours, les avis de la commission de recours et les décisions du fonctionnaire dirigeant.

Art. 22.- Le dossier d'évaluation individuel est à la disposition du membre du personnel, de son évaluateur, de la ligne hiérarchique jusqu'au fonctionnaire dirigeant inclus et du service d'encadrement Personnel et Organisation du service fédéral concerné.

En cas de mobilité vers un autre service fédéral ou de recrutement par un autre service fédéral, le dossier d'évaluation est transmis au nouveau service fédéral.

Outils

Crescendo centralise la gestion des dossiers d'évaluation individuels. Tous les documents et informations nécessaires sont automatiquement conservés, à l'exception des documents et informations nécessaires définis aux points 1°, 5°, 6° et 9°. Ceux-ci peuvent être sauvegardés en annexe au cycle d'évaluation du membre du personnel. Les historiques du système (logs) contiennent de précieuses informations sur qui fait quoi et quand. Ces informations peuvent s'avérer utiles en cas de recours.

8. La mention finale normale et les mentions connaissant une procédure plus longue

8.1. La mention finale normale : 'répond aux attentes'

Concept

La mention 'répond aux attentes' est considérée comme la mention finale normalement attendue car c'est celle qui sera attribuée à la grande majorité des évalués. La définition de cette mention finale est nettement moins stricte que les définitions des autres mentions finales. Cette mention peut donc aussi être attribuée à une personne qui n'a pas réalisé tous ses objectifs ou qui peut encore s'améliorer ou se développer dans certains domaines.

En pratique

La mention 'répond aux attentes' peut être attribuée comme mention finale normale par l'évaluateur (chef fonctionnel ou supérieur hiérarchique), sans intervention de la hiérarchie.

La mention 'répond aux attentes' peut être assimilée à une très bonne appréciation par l'évaluateur. La définition de la mention finale laisse en outre une marge d'amélioration.

Si les améliorations à apporter dans le fonctionnement, les prestations ou le développement de l'évalué ne sont pas trop lourdes, l'évaluateur peut tout à fait attribuer et motiver cette mention finale.

Si de grosses améliorations sont nécessaires et si l'évaluateur entend donner un signal fort à l'évalué, il attribuera de préférence une autre mention finale, comme 'à améliorer'.

L'évaluateur est libre également d'exprimer dans le rapport d'évaluation ou dans la motivation de la mention finale son appréciation au sujet du fonctionnement de l'évalué, par exemple : 'C'est un plaisir de travailler avec toi'.

8.2. Les procédures spéciales pour les autres mentions finales

Concept

Pour les mentions finales autres que la mention finale normale, la délégation au chef fonctionnel doit être retirée après l'entretien d'évaluation si le chef fonctionnel juge nécessaire d'attribuer une mention 'exceptionnel', 'à améliorer' ou 'insuffisant' et en informe son supérieur hiérarchique. Cela implique que seul un supérieur hiérarchique peut attribuer une mention finale autre que la mention 'répond aux attentes'. Toutefois, il a besoin pour ce faire de l'accord et du contreseing du directeur ou du directeur général.

Le supérieur hiérarchique ne peut attribuer une mention finale autre que la mention finale normale que s'il se trouve directement au-dessous du fonctionnaire dirigeant et qu'il n'y a donc pas de directeur ou de directeur général entre le fonctionnaire dirigeant et lui.

Si le supérieur hiérarchique et le directeur ou directeur général ne parviennent pas à un accord sur la mention finale, l'évalué reçoit alors d'office la mention 'répond aux attentes'.

Texte de l'arrêté

- Art. 17.- Pendant la période d'évaluation, le chef fonctionnel informe immédiatement le supérieur hiérarchique du membre du personnel lorsqu'il craint que l'évaluation ne doive se conclure par la mention 'à améliorer' ou la mention 'insuffisant'.
Le chef fonctionnel qui, à l'issue de l'entretien d'évaluation, estime nécessaire d'attribuer une mention 'insuffisant', 'à améliorer' ou 'exceptionnel' à un membre du personnel, en informe le supérieur hiérarchique du membre du personnel. Le supérieur hiérarchique reprend lui-même l'évaluation du membre du personnel, avec lequel il a obligatoirement l'entretien d'évaluation visé à l'article 9. La délégation au chef fonctionnel de la tâche d'évaluer est retirée d'office à la date de la communication de l'information au supérieur hiérarchique. Celui-ci en informe le membre du personnel.
- Art. 18.- Le supérieur hiérarchique qui envisage d'attribuer une mention 'insuffisant', 'à améliorer' ou 'exceptionnel' en informe le directeur général ou le directeur dont il relève directement.
Aucune de ces trois mentions ne peut être attribuée sans l'accord et le contreseing du directeur général ou du directeur, sauf si le supérieur hiérarchique relève directement du fonctionnaire dirigeant.
À défaut d'accord entre l'évaluateur et le directeur général ou le directeur, la mention 'répond aux attentes' est attribuée d'office. Ce fait ne constitue pas dans le chef de l'évaluateur un manquement à l'obligation de réaliser toutes les évaluations.

En pratique

Les mentions finales sont attribuées à l'issue de l'entretien d'évaluation. Un évaluateur qui suit et accompagne ses évalués peut souvent déjà se faire une idée, avant l'entretien d'évaluation, de la mention finale qu'il donnera à l'évalué. Nous conseillons fortement cet exercice, surtout aux évaluateurs qui assument aussi le rôle de chef fonctionnel. Ils sont en effet censés informer leur supérieur hiérarchique dans l'immédiat lorsqu'ils estiment, avant l'entretien d'évaluation, que la mention finale 'à améliorer' ou 'insuffisant' devra être attribuée.

Deux scénarios sont possibles :

1. Le chef fonctionnel avertit le supérieur hiérarchique **avant l'entretien d'évaluation**, ce qui lui permet de **retirer** la délégation de la tâche d'évaluation :



La décision de retirer ou non la délégation relève entièrement du supérieur hiérarchique. S'il ne retire pas la délégation, c'est alors le scénario 2 qui se présente.

2. Le chef fonctionnel mène **d'abord l'entretien d'évaluation** et décide ensuite quelle mention finale il estime nécessaire. Si une mention autre que la mention finale normale est nécessaire, son supérieur hiérarchique **retirera** la délégation :



Dans le scénario 1, la délégation peut donc être retirée lorsque le supérieur hiérarchique l'estime nécessaire. Dans le scénario 2, la délégation est retirée d'office à la date à laquelle le chef fonctionnel informe le supérieur hiérarchique au sujet de la mention finale jugée nécessaire. Lors du retrait d'une délégation, l'évalué est toujours informé puisque ce retrait signifie un changement d'évaluateur pour lui.

Étant donné que seule la mention finale 'répond aux attentes' est considérée comme une mention finale normale, les trois autres mentions finales nécessitent l'accord et le contreseing du directeur ou du directeur général. Celui-ci vérifiera si les critères de la définition de la mention finale sont remplis et si la mention finale est suffisamment motivée. À défaut d'accord au sujet de la mention finale à attribuer, l'évalué reçoit alors d'office la mention 'répond aux attentes'.

Outils

Crescendo donne aux supérieurs hiérarchiques la possibilité de déléguer et reprendre facilement la tâche d'évaluation. L'accord et le contreseing du directeur ou du directeur général sont automatiquement demandés lorsqu'une mention finale autre que la mention finale normale est attribuée. Les chefs fonctionnels peuvent uniquement attribuer la mention finale normale dans cette application.

9. Le recours

9.1. Introduire un recours : quand, auprès de qui et de quelle manière

Concept

Un membre du personnel peut introduire auprès de son fonctionnaire dirigeant un recours écrit contre son rapport d'évaluation et la mention attribuée dans un délai de 20 jours ouvrables suivant la notification du rapport d'évaluation.

Texte de l'arrêté

Art. 23.- 1° Dans les vingt jours ouvrables qui suivent la notification du rapport, le membre du personnel peut introduire un recours écrit contre ce rapport et la mention qui lui a été attribuée.
 2° Le recours est introduit auprès du fonctionnaire dirigeant, qui en accuse immédiatement réception, de préférence par courriel, et le transmet sans délai à la commission de recours compétente. Le fonctionnaire dirigeant transmet aussi à celle-ci copie du dossier d'évaluation individuel visé à l'article 21.
 3° Le recours est suspensif. Le cas échéant, la période de six mois prévue à l'article 33 ne commence que le lendemain du jour où le fonctionnaire dirigeant a communiqué à l'agent l'avis de la commission compétente en même temps que la décision qu'il a éventuellement prise.

En pratique

Un membre du personnel peut introduire un recours contre toutes les mentions finales. Il introduit le recours auprès de son fonctionnaire dirigeant **par écrit et dans les 20 jours ouvrables** suivant la réception du rapport d'évaluation. L'arrêté ne précise rien quant à la forme du recours par écrit (courrier / e-mail / envoi recommandé) ni quant à la motivation du recours par le membre du personnel (bien qu'il soit logique que le membre du personnel motive son recours).

Le fonctionnaire dirigeant enverra au membre du personnel un accusé de réception et transmettra ensuite le recours le plus rapidement possible à la commission de recours compétente. Il lui fera également parvenir le dossier d'évaluation individuel.

Le fait qu'un membre du personnel aille en recours **n'empêche pas que son prochain cycle d'évaluation commence le 1er janvier** ou le jour suivant la fin de son cycle d'évaluation (pour les cycles qui se terminent à une date autre que le 31/12).

Le recours est **suspensif**, ce qui signifie que la décision relative à la mention finale et les conséquences éventuelles de cette mention finale sont reportées. Si par exemple un membre du personnel introduit un recours contre une mention 'insuffisant', les conséquences de son 'insuffisant' sont alors postposées. Cette mention finale ne devient définitive que lorsque la commission de recours conseille de maintenir la mention finale ou si elle propose de la modifier mais que le fonctionnaire dirigeant décide de la maintenir.

Toutes les mentions finales sont ensuite considérées comme ayant été attribuées à la fin du cycle. Dans le cas d'un 'exceptionnel', un 'répond aux attentes' ou un 'à améliorer', le cycle qui a débuté après le précédent se poursuit normalement⁶.

6. Exemple : le cycle d'évaluation d'un membre du personnel se termine le 31 décembre par la mention finale 'répond aux attentes'. Le 1er janvier commence un nouveau cycle d'évaluation. Le membre du personnel introduit un recours. En recours, sa mention finale est confirmée et son cycle se poursuit normalement.

Le cycle d'évaluation réduit à 6 mois qui suit une mention finale 'insuffisant' ne commencera que le jour suivant celui où le fonctionnaire dirigeant informe le membre du personnel soit de la décision de la commission de recours, soit de sa propre décision (si la commission de recours avait conseillé de modifier la mention finale).

9.2. Les commissions de recours

Concept

Il existe trois commissions de recours qui sont chacune responsables d'un groupe d'organisations.

Texte de l'arrêté

Art. 24.- Trois commissions de recours en matière d'évaluation sont créées :

- 1° la commission interdépartementale des recours en matière d'évaluation, compétente pour les recours dans les services publics fédéraux et le Ministère de la Défense ;
- 2° la commission interparastatale des recours en matière d'évaluation, compétente pour les recours dans les institutions publiques de sécurité sociale ;
- 3° la commission commune des recours en matière d'évaluation, compétente pour les recours dans les organismes d'intérêt public.

En pratique

Les trois commissions de recours sont chacune responsables d'un groupe déterminé d'organisations fédérales. L'arrêté donne en son article 2, 3° à 5°, une définition des différents types d'organisations.

Les dossiers de recours du personnel administratif des établissements scientifiques fédéraux sont traités par la commission de recours de l'organisation qui exerce la tutelle sur l'établissement scientifique concerné.

9.3. La composition des commissions de recours

Concept

L'arrêté détermine la composition des commissions de recours. Outre le président et le vice-président, chaque commission compte dix membres effectifs et dix membres suppléants répartis équitablement sur les rôles linguistiques. Quatre membres sont à chaque fois issus de l'administration et six membres sont issus des organisations syndicales représentatives.

Texte de l'arrêté

Art. 25.- Chaque commission de recours comprend un président, un vice-président et dix membres. Le président et le vice-président ainsi que quatre membres sont désignés par l'autorité. Six membres sont désignés par les organisations syndicales représentatives, à raison de deux par organisation.
Outre dix membres effectifs, sont aussi désignés dix membres suppléants.

Art. 26.- Les organisations syndicales représentatives désignent leurs représentants pour les commissions de recours parmi les agents appartenant au groupe de services fédéraux concernés conformément à l'article 24.
Ces représentants sont répartis en nombre égal par rôle linguistique.
Le ministre de la Fonction publique agréé les membres désignés par les organisations syndicales représentatives.

Art. 27.- Le ministre de la Fonction publique désigne le président, le vice-président, quatre membres effectifs et quatre membres suppléants des commissions de recours sur proposition :

- 1° des présidents de comité de direction des services publics fédéraux et des présidents des services publics fédéraux de programmation réunis en collège pour la commission interdépartementale de recours ;
- 2° du collège des fonctionnaires dirigeants des institutions publiques de sécurité sociale pour la commission interparastatale de recours ;
- 3° des fonctionnaires dirigeants des organismes d'intérêt public réunis en collège, pour la commission commune de recours.

Le président, le vice-président et les membres, désignés par l'autorité, sont choisis parmi les titulaires d'une fonction de management ou d'une fonction d'encadrement, les titulaires d'une fonction de direction et les agents des classes A4 et A5 appartenant à un service, institution ou organisme ressortissant de la commission de recours concernée.

Le président et le vice-président n'appartiennent pas au même rôle linguistique. Les membres sont répartis en nombre égal par rôle linguistique.

9.4. Le fonctionnement des commissions de recours

Concept

L'arrêté définit en détail le fonctionnement des commissions de recours, tant en ce qui concerne la délibération qu'en ce qui concerne le vote.

Le membre du personnel en recours est convoqué. S'il ne donne pas suite à cette convocation, il est alors convoqué une deuxième fois. S'il ne donne pas suite non plus à cette convocation, la commission de recours peut délibérer sur la base du dossier de recours. L'évaluateur est aussi convoqué. Son absence n'a pas d'influence sur la délibération.

Une commission de recours peut valablement délibérer si la moitié au moins de ses membres sont présents et si quatre d'entre eux sont du même rôle linguistique que le membre du personnel. Le président et le vice-président sont pris en compte dans ce calcul.

L'absence du président ou du vice-président n'empêche pas la séance car un nouveau président peut être choisi parmi les membres nommés par l'administration.

Au moment du vote, le nombre de membres désignés par l'administration et le nombre de membres désignés par les organisations syndicales représentatives doit être égal. Si tel n'est pas le cas, l'équilibre est alors rétabli par un tirage au sort. Ce tirage au sort est d'abord effectué parmi les membres qui ne sont pas du même rôle linguistique que le membre du personnel. Le président ou le vice-président ne participent pas au tirage au sort.

Si le nombre de membres n'est pas suffisant pour voter valablement, le dossier est alors traité lors de la séance suivante. Au cours de cette séance, il n'est pas tenu compte du nombre de membres présents. Il appartient au président de reporter la décision à une troisième et dernière séance.

Le vote a lieu à la fin de la délibération. Si le nombre de 'pour' et de 'contre' sont égaux entre les membres de la commission de recours, le président prend décision quant à la portée de l'avis.

Texte de l'arrêté

Art. 28.-	<p>Chaque commission de recours délibère valablement lorsque la moitié au moins de ses membres sont présents et qu'au moins quatre d'entre eux appartiennent au même rôle linguistique que le membre du personnel, le président et le vice-président étant comptés parmi les membres.</p> <p>Lorsque le président et le vice-président sont tous les deux absents ou empêchés, les membres désignés par l'autorité désignent entre eux un président de séance.</p> <p>Lorsqu'au moment du vote, le nombre de membres désignés par l'autorité et le nombre de membres désignés par les organisations syndicales représentatives n'est pas égal, la parité est rétablie par tirage au sort. Le tirage au sort se fait d'abord parmi les membres qui n'appartiennent pas au rôle linguistique de l'agent. Le président, ou le vice-président en l'absence du président, ne prend pas part au tirage au sort.</p> <p>Lorsque le quorum n'a pas été atteint, la commission de recours délibère sur le même dossier à la séance suivante, quel que soit le nombre de présents. Toutefois, le président peut décider de reporter la décision à une troisième et dernière séance de la commission de recours.</p>
Art. 29.-	<p>Un membre de la commission de recours ne peut siéger que s'il n'a pris part, en aucune façon, à l'attribution de la mention.</p> <p>Le fonctionnaire dirigeant du service fédéral auquel appartient le membre du personnel en recours ne siège pas.</p> <p>Le membre du personnel en recours et l'évaluateur sont invités d'office à être entendus.</p> <p>Le vote a lieu au scrutin secret. En cas de partage des voix, le président détermine la portée de l'avis.</p>
Art. 30.-	<p>§ 1. Le membre du personnel en recours comparaît en personne; il peut se faire assister par la personne de son choix ; il ne peut pas se faire représenter.</p> <p>Le défenseur ne peut faire partie, à aucun titre, de la commission de recours.</p> <p>§ 2. La commission de recours délibère sans entendre le membre du personnel en recours, sur la base du seul dossier de recours, lorsque le membre du personnel n'a pas répondu à la première ni à la deuxième convocation.</p> <p>§ 3. L'absence de l'évaluateur n'empêche pas la commission de recours de délibérer.</p>

En pratique

Pour que la **délibération** et le vote soient valables, l'arrêté définit plusieurs règles à respecter :

1. un nombre minimum de membres présents : au moins 6 membres doivent être présents (président ou vice-président inclus)
2. un nombre minimum de membres présents du même rôle linguistique que le membre du personnel : au moins 4 membres doivent appartenir au même rôle linguistique
3. la présence d'un président : si le président et le vice-président sont tous deux absents, les membres désignés par l'administration peuvent choisir entre eux un nouveau président.

Lors du **vote**, on applique en outre les règles suivantes :

4. un nombre égal de membres présents désignés par l'administration et désignés par les organisations syndicales représentatives ; si tel n'est pas le cas, il y a alors un tirage au sort ; il est logique que le président ou le vice-président ne participe pas à ce tirage au sort car la condition 3 ne sera alors peut-être plus remplie
5. un nombre inégal de votes 'pour' et de votes 'contre' : si le nombre de votes 'pour' et 'contre' est égal, le président de la commission de recours détermine alors quel sera l'avis de la commission.

L'arrêté ne détermine pas de délai dans lequel les commissions de recours doivent traiter les recours introduits, pas plus qu'il ne précise que des recours contre certaines mentions finales doivent avoir la priorité. Étant donné que les conséquences de la mention finale 'insuffisant' sont plus importantes que celles des autres mentions finales, il

est assez logique que les recours introduits contre la mention finale 'insuffisant' soient traités en priorité dans les différentes commissions de recours. Après un 'insuffisant', le cycle suivant est en effet abrégé et après deux 'insuffisant' dans une période de 3 ans (après l'attribution du premier 'insuffisant', éventuellement prolongée par la somme du nombre de jours de congé et d'absence si le nombre est supérieur à 90 jours), un membre du personnel peut être licencié.

9.5. L'avis des commissions de recours

Concept

Après la délibération et le vote, la commission de recours rédige un avis sans oublier d'expliquer les raisons pour lesquelles cet avis a été donné. Dans les 15 jours ouvrables suivant le vote, l'avis est communiqué au fonctionnaire dirigeant, au membre du personnel et au SPF P&O.

Si la commission de recours propose de maintenir la mention finale, celle-ci devient alors définitive. Il appartient au fonctionnaire dirigeant d'en informer immédiatement le membre du personnel.

Texte de l'arrêté

Art. 31.-	L'avis motivé de la commission de recours consiste soit en une proposition d'une autre mention, soit en une proposition de maintien de la mention attribuée. Le président de la commission de recours communique l'avis au fonctionnaire dirigeant et au membre du personnel en recours dans les quinze jours ouvrables et en adresse une copie au Service public fédéral Personnel et Organisation.
art. 32.-	2° Lorsque la commission de recours a proposé le maintien de la mention, celle-ci devient définitive. Le fonctionnaire dirigeant en informe immédiatement le membre du personnel en recours et lui communique l'avis.

En pratique



Voir aussi ci-dessous 9.6. La décision du fonctionnaire dirigeant.

9.6. La décision du fonctionnaire dirigeant

Concept

Lorsque la commission de recours propose de modifier la mention finale, la décision relative à la mention finale appartient au fonctionnaire dirigeant. Il peut décider de maintenir la mention finale ou de la modifier. Dans ce dernier cas, il peut suivre l'avis de la commission de recours ou attribuer une autre mention finale.

Dès que la commission de recours a fait part de sa décision, le fonctionnaire dirigeant a 20 jours ouvrables maximum pour communiquer sa décision au membre du personnel.

Texte de l'arrêté

art. 32.- 1° Lorsque la commission de recours a proposé de modifier la mention, le fonctionnaire dirigeant prend la décision soit de modifier la mention conformément à l'avis de la commission de recours, soit de confirmer la mention initiale, soit d'attribuer une autre mention. Il communique sa décision au membre du personnel en recours dans les vingt jours ouvrables qui suivent la réception de l'avis.

En pratique

Après le vote, la commission de recours a 15 jours ouvrables pour communiquer son avis au fonctionnaire dirigeant et au membre du personnel. Selon la portée de l'avis, la mention finale devient immédiatement définitive ou seulement après la décision du fonctionnaire dirigeant :

1. La commission de recours conseille de maintenir la mention finale :



2. La commission de recours conseille de modifier la mention finale :



Le fait que la décision relative à la mention finale soit prise par la commission de recours ou par le fonctionnaire dirigeant ne fait aucune différence en ce qui concerne la possibilité de recours au Conseil d'État. Un membre du personnel peut toujours introduire un recours devant le Conseil d'État. Le fonctionnaire dirigeant le lui précisera aussi explicitement lorsqu'il lui communiquera la décision définitive relative à sa mention finale.

9.7. Le licenciement d'un membre du personnel

Concept

Le membre du personnel qui a reçu deux 'insuffisant' dans une période de trois ans, à compter de l'octroi du premier 'insuffisant', est licencié par le fonctionnaire dirigeant. Si le fonctionnaire dirigeant ne peut pas licencier lui-même le membre du personnel, il en fera la proposition à l'autorité ayant la compétence de nomination.

Le membre du personnel reçoit une indemnité dont le montant diffère selon le nombre d'années de service. L'administration fédérale verse en outre les cotisations patronales et personnelles nécessaires à la sécurité sociale (ONSS ou ONSSAPL). Celles-ci sont destinées aux systèmes INAMI et chômage, secteur allocations. Ces cotisations permettent à l'intéressé de bénéficier des avantages sociaux accordés par ces deux systèmes.

Le service du personnel transmet dans le courant du dernier jour ouvrable un formulaire C4 au membre du personnel remercié ou l'envoie immédiatement par courrier recommandé. Le service du personnel informe également l'intéressé au sujet des formalités à accomplir pour être en ordre en matière d'assurance chômage et d'assurance-maladie (fournir dans les trente jours une preuve de travail en tant que travailleur salarié ou une preuve d'inscription dans un service subrégional de l'emploi ou une preuve d'incapacité de travail ou de congé de maternité et si nécessaire, s'inscrire auprès d'un organisme de paiement ou d'une mutuelle).

Le service du personnel mentionne sur le recto du formulaire C4 le fait que l'emploi n'a pas donné lieu à des retenues de sécurité sociale, secteur chômage. Le service du personnel souligne également le fait qu'une régularisation ONSS aura lieu, si les conditions de la loi du 20 juillet 1991 sont remplies⁷.

7. Voir aussi la circulaire n° <478> du 21/05/1999 – Licenciement pour inaptitude professionnelle (publiée au Moniteur belge le 14 juillet 1999).

10. La mention finale d'office

Concept

Dans certains cas, l'évaluateur ainsi que l'évalué peuvent recevoir une mention finale d'office.

L'**évaluateur** reçoit d'office la mention finale 'à améliorer' dans le cas où il a réalisé moins de 90% des évaluations des membres de son équipe. Les évaluations doivent cependant avoir été effectuées dans les délais prescrits et conformément aux dispositions du 'Chapitre III'. De la période d'évaluation, des mentions attribuées, des rapports et des procédures' de l'arrêté. La mention finale d'office n'est attribuée que s'il ne faut pas donner une mention 'insuffisant'.

L'**évalué** reçoit d'office la mention finale 'répond aux attentes' dans les cas suivants :

- Le directeur général ou le directeur et l'évaluateur ne parviennent pas à un accord sur une mention finale autre que 'répond aux attentes'
- 6 mois après la fin du cycle d'évaluation, l'évalué n'a pas eu d'entretien d'évaluation ou reçu de rapport d'évaluation
- L'évalué est absent pendant plus de six mois au cours d'un cycle d'évaluation et son absence est due à un accident du travail ou un accident sur le chemin du travail, à une maladie professionnelle ou à un ou plusieurs des congés déterminés (voir article 38 de l'arrêté).

L'**évalué qui exerce une fonction supérieure**⁸ et qui se voit attribuer un 'insuffisant' ou un 'à améliorer' perd d'office sa fonction supérieure et reçoit d'office la mention 'répond aux attentes' pour le cycle d'évaluation correspondant à la fonction, la classe ou le niveau dans laquelle/lequel il est nommé.

Texte de l'arrêté

Art. 14.-	§ 2. S'il s'agit d'un membre du personnel chargé de l'évaluation d'autres membres du personnel, sauf si la mention 'insuffisant' s'impose, la mention 'à améliorer' est d'office attribuée si moins de 90 % des évaluations ont été réalisées ou si les évaluations ont été réalisées hors des délais impartis ou de manière non conforme aux dispositions du présent chapitre.
Art. 15.-	§ 2. S'il s'agit d'un membre du personnel chargé de l'évaluation d'autres membres du personnel, la mention 'insuffisant' est attribuée si moins de 70% des évaluations ont été réalisées dans les délais impartis et conformément aux dispositions du présent chapitre.
Art. 18.-	(...) À défaut d'accord entre l'évaluateur et le directeur général ou le directeur, la mention 'répond aux attentes' est attribuée d'office. Ce fait ne constitue pas dans le chef de l'évaluateur un manquement à l'obligation de réaliser toutes les évaluations.
Art. 20.-	(...) Passé un délai de six mois à compter de la fin de la période d'évaluation, le fonctionnaire dirigeant attribue d'office la mention 'répond aux attentes' au membre du personnel. Cette mention rétroagit à la fin de la période d'évaluation concernée.
Art. 35.-	Les articles 33 et 34 ne sont pas d'application lorsque la mention 'insuffisant' est attribuée dans le cadre de l'exercice d'une fonction supérieure. Cette mention, de même que la mention 'à améliorer', met fin d'office à la désignation à une fonction supérieure. Pour la période d'évaluation considérée, l'agent obtient d'office la mention 'répond aux attentes' dans la fonction, de la classe ou du niveau où il est nommé.

8. Par fonction supérieure, il faut entendre une fonction supérieure officielle pour laquelle il existe une vacance d'emploi au sein de l'organisation. Lorsqu'un évalué exerce une telle fonction supérieure, il reçoit une indemnité.

Art. 38.- Par dérogation à l'article 6, le membre du personnel qui est absent plus de six mois pendant une période d'évaluation obtient d'office la mention 'répond aux attentes' si son absence est due à un accident du travail ou sur le chemin du travail ou une maladie professionnelle ou à un ou plusieurs des congés suivants :

- 1° un congé de protection de la maternité ;
- 2° un congé parental à temps plein ;
- 3° le congé visé à l'article 77 de l'arrêté royal du 28 septembre 1984 portant exécution de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités ;
- 4° le congé visé à l'article 95 de l'arrêté royal du 19 novembre 1998 relatif aux congés et aux absences accordés aux membres du personnel des administrations de l'État ;
- 5° le congé pour mission d'intérêt général ;
- 6° le congé visé à l'arrêté royal du 2 avril 1975 relatif au congé accordé à certains membres du personnel des services publics pour accomplir certaines prestations au bénéfice des groupes politiques reconnus des assemblées législatives nationales, communautaires ou régionales ou au bénéfice des présidents de ces groupes ;
- 7° le congé visé à l'arrêté royal du 12 août 1993 relatif au congé accordé à certains agents des services de l'État mis à la disposition du Roi ou des Princes et Princesses de Belgique ;
- 8° le congé à temps plein visé à la loi du 18 septembre 1986 instituant le congé politique pour les membres du personnel des services publics ;
- 9° le détachement visé à l'arrêté royal du 23 janvier 2007 relatif au personnel de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace ;
- 10° le détachement visé à l'arrêté royal du 20 mai 1997 fixant les conditions de détachement du personnel des services publics auprès du Secrétariat du Comité consultatif de bioéthique.

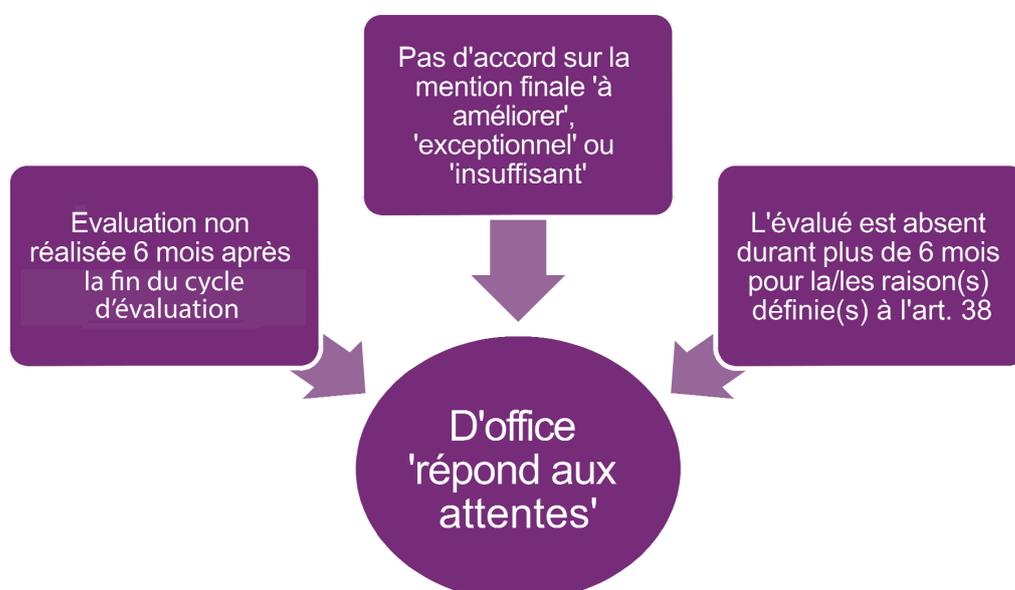
Cet article n'est pas d'application lorsque l'article 33 est d'application.

En pratique

Une mention finale d'office ne peut être attribuée que dans des cas bien précis et ne découle pas nécessairement d'une évaluation.

L'évalué ne peut recevoir d'office que la mention finale '**répond aux attentes**'.

Le schéma ci-dessous présente les situations qui donnent lieu pour l'évalué à l'attribution d'office de la mention finale 'répond aux attentes' :



La mention finale prend toujours **effet à la fin du cycle d'évaluation** (voir aussi 5.1 *L'année civile*). Donc, même lorsque la mention finale est attribuée quelques mois après la fin du cycle d'évaluation, elle est censée avoir été donnée à la fin du cycle.

Voici un exemple à titre d'illustration :

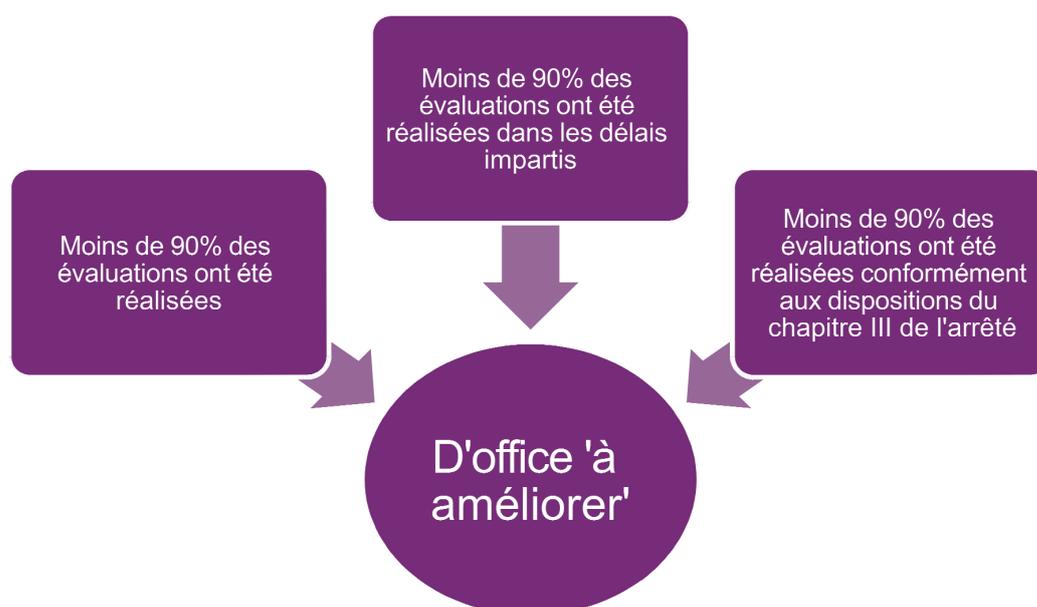
- le cycle d'évaluation prend fin le 31/12
- l'évaluateur manque à ses devoirs et aucune évaluation n'est tenue au cours des mois de décembre ou janvier
- le directeur P&O constate au 01/02 qu'aucune évaluation n'a eu lieu et il envoie des rappels
- le 01/08, il n'y a toujours pas d'évaluation
- => la mention finale d'office est attribuée le 01/08 mais elle est censée avoir été donnée le 31/12.

Un membre du personnel ne peut pas aller en recours contre une mention finale d'office. L'article 23 de l'arrêté précise en effet qu'un recours ne peut être introduit que s'il y a un rapport d'évaluation ET une mention finale. Dans le cas d'une mention finale d'office, aucune évaluation n'a eu lieu et il n'y a donc pas non plus de rapport d'évaluation.

L'évalué qui exerce une **fonction supérieure** et qui reçoit la mention finale 'insuffisant' ou 'à améliorer' voit sa désignation à une fonction supérieure prendre fin d'office. Il reçoit aussi d'office la mention finale 'répond aux attentes' pour la fonction de la classe ou du niveau dans lequel il est nommé. Dans ce cas spécifique, l'évalué reçoit donc deux mentions finales pour un seul cycle d'évaluation. En ce qui concerne la carrière de l'évalué, il n'est tenu compte que de la mention d'office.

L'**évaluateur** ne peut recevoir d'office que la mention finale 'à améliorer'. Cette mention finale d'office est liée à son rôle d'évaluateur et est destinée à encourager les évaluateurs à réaliser toutes les évaluations en temps voulu et conformément aux dispositions de l'arrêté. Si l'évaluateur s'en abstient et qu'il n'y a pas de raison de lui attribuer une mention 'insuffisant', il reçoit alors la mention 'à améliorer' même s'il répond au reste des critères pour les mentions finales 'exceptionnel' ou 'répond aux attentes'. Le critère relatif à la réalisation des évaluations a donc priorité sur les autres critères lors de l'attribution d'une mention finale à un évaluateur.

Le schéma ci-dessous présente les situations qui donnent lieu pour l'évaluateur à la mention finale d'office 'à améliorer' :



Annexe 1 : Quelle mention finale attribuer à un évalué ?

Critères d'évaluation	Les objectifs de prestation ont été réalisés	Les compétences nécessaires pour exercer la fonction de manière satisfaisante sont développées	Disponibilité pour les usagers du service	Contribution aux prestations de l'équipe
Mentions finales				
Exceptionnel	Tous et dépassés dans plusieurs domaines	Bien au-delà des exigences normales	Davantage que la moyenne	Davantage que la moyenne
Répond aux attentes	Grande majorité	Oui, ou elles étaient déjà présentes	Ok	Le manquement à ce critère ne nuit pas au bon fonctionnement ou à l'image du service
À améliorer	Entre 50 et 70 %	Non	Peu	(élément aggravant ou atténuant) Le manquement à ce critère nuit au bon fonctionnement ou à l'image du service
Insuffisant	Moins de 50 %	Non et la fonction ne peut plus être exercée de manière satisfaisante	Pas disponible malgré les rappels	(élément aggravant ou atténuant)

Annexe 2 : Quelle mention finale attribuer à un évalué qui est aussi évaluateur ?

Critères d'évaluation	Nombre d'évaluations réalisées dans les délais impartis et conformément aux dispositions de l'A.R.	Critère supplémentaire		Critère supplémentaire
Mention finale				
Exceptionnel	100 %	ET	L'évaluateur est un véritable leader qui amène l'équipe à dépasser ses objectifs	ET Répond aux critères pour la mention finale de l'annexe 1
Répond aux attentes	Au moins 90 %	ET	Répond aux critères pour la mention finale de l'annexe 1	
À améliorer	Entre 70% et 89% (= mention finale d'office)	/		
Insuffisant	Moins de 70 %	/		

Annexe 3 : Dispositions pour l'évaluation – check-list

Date de début et de fin de la période d'évaluation : les règles concernant les dates de début et de fin des périodes ont-elles été correctement appliquées ?

La période d'évaluation a-t-elle commencé le 1er janvier ?

Oui ➔ fin normalement prévue le 31 décembre

Non ➔ la période d'évaluation a-t-elle commencé avant le 1er juillet ?

Oui : fin prévue le 31 décembre

Non : fin prévue 6 mois plus tard, la période suivante commence le jour suivant et se termine le 31 décembre de cette année-là

Durée de la période d'évaluation : toutes les périodes d'évaluation qui durent plus de 6 mois se sont-elles clôturées par un entretien d'évaluation et une mention finale ?

Absences de plus de 6 mois pendant la période d'évaluation : dans ce cas, il ne peut pas y avoir d'évaluation ou de mention finale.

Exception : si au cours de la période d'évaluation précédente une mention 'exceptionnel' ou 'répond aux attentes' a été attribuée, l'évalué reçoit d'office la mention 'répond aux attentes'.

Exception : si l'absence de plus de 6 mois est la conséquence d'un accident du travail, d'un accident sur le chemin du travail ou d'un ou plusieurs congés énumérés à l'article 38, l'évalué reçoit alors d'office la mention 'répond aux attentes'.

Planning des entretiens : tous les entretiens ont-ils été planifiés en temps voulu et le contenu correspond-il à ce qui est prescrit ?

Entretien	Dans chaque cycle?	Moment de l'entretien	Finalité
Entretien de fonction	Non, uniquement quand l'évalué : <input type="checkbox"/> est nommé (statutaires) <input type="checkbox"/> est engagé (contractuels) <input type="checkbox"/> change de fonction <input type="checkbox"/> est confronté à des changements importants dans sa fonction	Tout de suite après le début de la période d'évaluation	L'évaluateur et l'évalué se mettent d'accord sur la description de fonction
Entretien de planification	Oui	Tout de suite après l'entretien de fonction ou tout de suite après le début de la période d'évaluation	Fixer les objectifs de prestation et de développement et conclure des accords concernant la disponibilité pour les usagers du service et la contribution aux prestations de l'équipe
Entretien de fonctionnement	Si nécessaire	Si nécessaire	Rechercher des solutions aux problèmes de fonctionnement de l'évalué ou aux problèmes entravant la réalisation des objectifs (organisation du service, accompagnement de l'évaluateur, facteurs externes)
Entretien d'évaluation	Oui	Dernier mois de la période d'évaluation/ 1er mois suivant la période d'évaluation/ 2e mois suivant la période d'évaluation	Évaluer les objectifs de prestation, les objectifs de développement, la disponibilité pour les usagers du service, la contribution aux prestations de l'équipe, la réalisation des évaluations (si évaluateur)

Rapports des entretiens :

Y a-t-il un rapport pour tous les entretiens ?

L'évalué a-t-il pu formuler ses remarques sur le rapport ?

Le rapport de l'entretien d'évaluation a-t-il été transmis à l'évalué dans les 20 jours ouvrables après l'entretien d'évaluation ?

Définitions des mentions finales : la motivation de la mention finale répond-elle aux définitions suivantes ?

Répond aux attentes :

Évalué	Évalué qui est aussi évaluateur
<input type="checkbox"/> La grande majorité des objectifs de prestation ont été réalisés ET <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées ET <input type="checkbox"/> L'évalué était disponible pour les usagers du service ET <input type="checkbox"/> La contribution ou non aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service	<input type="checkbox"/> Au moins 90 % des évaluations ont été réalisées dans les délais impartis et conformément aux dispositions de l'A.R. ET <input type="checkbox"/> La grande majorité des objectifs de prestation ont été réalisés ET <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées ET <input type="checkbox"/> L'évalué était disponible pour les usagers du service ET <input type="checkbox"/> La contribution ou non aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service
<input type="checkbox"/> A terminé sa période de stage ou d'adaptation et est nommé <input type="checkbox"/> Était absent durant plus de 6 mois mais a reçu une mention 'répond aux attentes' ou 'exceptionnel' lors de la précédente évaluation <input type="checkbox"/> Était absent durant plus de 6 mois pour une ou plusieurs des raisons énumérées à l'article 38	

À améliorer :

Évalué	Évalué qui est aussi évaluateur
<input type="checkbox"/> Entre 50 et 70 % des objectifs de prestation ont été réalisés OU <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées OU <input type="checkbox"/> L'évalué n'était pas disponible pour les usagers du service OU <input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service	<input type="checkbox"/> Entre 70 et 89 % des évaluations ont été réalisées <input type="checkbox"/> Les évaluations n'ont pas été réalisées dans les délais impartis ou conformément aux dispositions de l'A.R. OU <input type="checkbox"/> Entre 50 et 70 % des objectifs de prestation ont été réalisés OU <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées OU <input type="checkbox"/> L'évalué n'était pas disponible pour les usagers du service OU <input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe n'est pas de nature à nuire au bon fonctionnement ou à l'image du service

Exceptionnel :

Évalué	Évalué qui est aussi évaluateur
<input type="checkbox"/> Tous les objectifs de prestation ont été réalisés et dépassés dans plusieurs domaines ET <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées bien au-delà des exigences normales de la fonction ET <input type="checkbox"/> L'évalué a contribué davantage que la moyenne aux prestations de l'équipe ET <input type="checkbox"/> L'évalué était particulièrement disponible pour les usagers du service	<input type="checkbox"/> Toutes les évaluations ont été réalisées dans les délais impartis et conformément aux dispositions de l'A.R. ET <input type="checkbox"/> Tous les objectifs de prestation ont été réalisés et dépassés dans plusieurs domaines ET <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction sont développées bien au-delà des exigences normales de la fonction ET <input type="checkbox"/> L'évalué a contribué davantage que la moyenne aux prestations de l'équipe ET <input type="checkbox"/> L'évalué était particulièrement disponible pour les usagers du service
<input type="checkbox"/> A terminé sa période de stage ou d'adaptation et est nommé ET <input type="checkbox"/> Répond aux critères pour la mention finale 'exceptionnel' ET <input type="checkbox"/> Le directeur/directeur général donne son accord et son contreseing	

Insuffisant :

Évalué	Évaluateur qui est aussi évalué
<input type="checkbox"/> 49 % ou moins des objectifs de prestation ont été réalisés OU <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées et la fonction ne peut plus être exercée de manière satisfaisante OU <input type="checkbox"/> L'évalué, malgré les rappels, n'était pas disponible pour les usagers du service OU <input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe est de nature à justifier l'attribution de cette mention finale	<input type="checkbox"/> 69 % ou moins des évaluations ont été réalisées dans les délais et conformément aux dispositions de l'A.R. OU <input type="checkbox"/> 49 % ou moins des objectifs de prestation ont été réalisés OU <input type="checkbox"/> Les compétences pour la fonction ne sont pas développées et la fonction ne peut plus être exercée de manière satisfaisante OU <input type="checkbox"/> L'évalué, malgré les rappels, n'était pas disponible pour les usagers du service OU <input type="checkbox"/> La non-contribution aux prestations de l'équipe est de nature à justifier l'attribution de cette mention finale

Délégation de la tâche d'évaluation au chef fonctionnel :

A-t-elle été retirée au moment où le chef fonctionnel a informé le supérieur hiérarchique du fait qu'une mention finale autre que la mention finale normale devait être attribuée ?

A-t-elle été retirée lorsque les délais pour l'entretien d'évaluation ou la transmission du rapport d'évaluation à l'évalué ont été dépassés ? Ou lorsqu'il n'y a pas eu d'évaluation quand une personne a changé de fonction ou est partie vers un autre service fédéral après plus de 6 mois dans la période d'évaluation ?

Accord et contreseing de la hiérarchie :

Le directeur ou le directeur général a-t-il donné son accord et son contreseing lorsqu'une mention finale autre que la mention finale normale a été attribuée ?

La procédure pour les évaluations hors délai a-t-elle été suivie ?

La délégation a-t-elle été retirée en temps voulu ?

L'entretien a-t-il finalement eu lieu dans le délai défini par le directeur (ou le directeur général ou le fonctionnaire dirigeant) ?

Le supérieur hiérarchique a-t-il été déchargé de son rôle du fait que l'évaluation n'a pas eu lieu en temps voulu malgré les rappels ?

Lexique

Chef fonctionnel : l'agent, le contractuel ou le statutaire relevant d'une autre situation juridique qui, sous la responsabilité du supérieur hiérarchique d'un membre du personnel, a un lien d'autorité directe sur ce dernier dans l'exercice quotidien de ses fonctions.

Compétence : une compétence est un ensemble cohérent d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances qui s'expriment dans un comportement observable et qui ont une valeur prédictive pour l'accomplissement efficace d'une fonction/d'un rôle précis.

Crescendo : application web pour la gestion des cycles d'évaluation et des profils de compétence.

Critère d'évaluation : élément pris en compte lors de l'évaluation.

Cycle d'évaluation : le cycle d'entretiens qui court du 1er janvier au 31 décembre et qui débouche sur l'attribution d'une mention finale. Dans des cas exceptionnels, le cycle peut durer moins longtemps. Il peut également démarrer et se terminer à d'autres moments.

Directeur général : le mandataire qui est hiérarchiquement le plus proche d'un membre du personnel. Le fonctionnaire dirigeant n'est jamais directeur général. Si le mandataire est le fonctionnaire dirigeant d'un membre du personnel, il est alors simplement le supérieur hiérarchique de ce membre du personnel.

Directeur : le supérieur hiérarchique du supérieur hiérarchique. Donc, la personne qui exerce une autorité sur le supérieur hiérarchique et qui est hiérarchiquement la plus proche de celui-ci. Le directeur est toujours un statutaire ou un stagiaire puisque les mandataires sont considérés comme des directeurs généraux.

Fonctionnaire dirigeant : le président du comité de direction d'un SPF, le président d'un SPP, le fonctionnaire dirigeant ou l'agent chargé de la gestion quotidienne d'une IPSS ou d'un OIP, l'agent qui préside le conseil de direction du Ministère de la Défense.

Indicateur : un indicateur permet de mesurer ou observer si un objectif est atteint.

Jour ouvrable : tous les jours de la semaine, à l'exception des samedis, dimanches et jours fériés.

Membre du personnel : tout travailleur employé par un service fédéral.

Mention finale : la mention qui est attribuée à la fin d'un cycle d'évaluation et qui a une influence sur la carrière du membre du personnel.

Notification : la présence de toutes les signatures sur le rapport d'un entretien vaut notification du document.

Objectif SMART : un objectif formulé selon la méthodologie SMART et qui est spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et défini dans le temps.

Supérieur hiérarchique : le membre du personnel qui a reçu d'un directeur général ou du fonctionnaire dirigeant, ou de son délégué, la responsabilité d'un service ou d'une équipe et qui de ce fait, exerce aussi une autorité directe sur le service ou l'équipe. Le supérieur hiérarchique est toujours un statutaire, un stagiaire ou un mandataire.

Usagers du service : les personnes et organisations qui bénéficient des services d'un service fédéral, qu'elles soient externes ou internes à la fonction publique fédérale.

CYCLES D'EVALUATION



Comprendre pour bien faire
Service d'encadrement P&O
Service du personnel



SPF Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
info@p-o.belgium.be
www.fedweb.belgium.be