La gestion par objectifs dans le secteur communal

Guide pratique

LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Intérieur

Sommaire

Introduction 4

1. La description des missions et objectifs des communes et de leurs services 5

2. L'organigramme 6

3. La description des fonctions 7

4. L'entretien individuel et l'établissement du plan de travail individuel 7

4.1. Détermination de l'interlocuteur/-trice hiérarchique 8

4.2. Période de référence 8

4.3. Préparation à l'entretien individuel 8

4.4. Déroulement de l'entretien individuel et formalisation du plan de travail individuel 10

5. L'entretien d'appréciation des performances professionnelles 12

5.1. Agent(e)s soumis(es) à une appréciation des performances professionnelles et échéances 12

5.2. Rôle de l'interlocuteur/-trice hiérarchique 12

5.3. Appréciation suite à un changement d'administration ou à un changement d'interlocuteur /-trice hiérarchique 13

5.4. Personnes participant à l'entretien d'appréciation 13

5.5. Préparation et déroulement de l'entretien d'appréciation 13

5.6. Critères d'appréciation 13

5.7. Utilisation du formulaire pour l'élaboration de la proposition d'appréciation motivée 14

5.8. Effets de l'appréciation 16

5.9. Validation de la proposition d'appréciation par le collège des bourgmestre et échevins 16

5.10. Déclenchement de la procédure d'amélioration des performances professionnelles 17

5.11. Contenu du programme d'appui 18

5.12 Déclenchement de la procédure d'insuffisance professionnelle 18

5.13. Déroulement de la procédure 18

5.14. Conséquences de la procédure 19

5.15. Application de la décision de la commission 19

Annexes

1) Description de fonctions 21

2) Entretien individuel 26

3) Plan de travail individuel 30

4) Entretien d'appréciation - Proposition d'appréciation motivée 33

Sources

- Loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux
- L'appréciation des performances professionnelles des agents de l'Etat, Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'Etat, septembre 2018

Ce guide a été élaboré en collaboration avec le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'Etat.

Introduction

Les modifications apportées en 2017 à loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux ont introduit un système de gestion par objectifs qui assure le suivi de la performance générale de l'administration et de la performance individuelle de ses agent-e-s.

Le présent guide vise à donner aux communes, aux syndicats de communes et aux établissements publics placés sous la surveillance des communes une aide à la mise en place du système au sein de leurs structures.

La gestion par objectifs est organisée en cycles de trois années, appelés périodes de référence. La première période de référence a débuté le 1er janvier 2018 et se terminera le 31 décembre 2020. Par la suite, les périodes de référence se dérouleront sur trois années.

La gestion par objectifs se base sur les éléments suivants :

- la description des missions et objectifs des communes et de leurs services ;
- l'organigramme ;
- la description des fonctions ;
- l'entretien individuel ;
- le plan de travail individuel ;
- l'appréciation des performances professionnelles.

Le dispositif s'applique aux fonctionnaires et aux employé-e-s.

1. La description des missions et des objectifs des communes et de leurs services

Une administration est plus performante si les missions et objectifs qu'elle poursuit sont clairement définis et compréhensibles pour les agent-e-s qui y travaillent.

Une description des missions et objectifs de la commune peut contribuer à mieux structurer le travail de l'administration en lui donnant une vision stratégique cohérente. Celle-ci peut se baser entre autres sur :

- les missions et attributions des communes énoncées dans les lois et règlements ;
- la déclaration du collège des bourgmestre et échevins, qui définit les grandes lignes politiques et fixe les priorités qui seront poursuivies pendant la mandature ;
- les initiatives internes à l'administration inscrites dans le long terme.

Ces éléments sont le point de départ pour l'établissement d'un document plus opérationnel qui apporte précisions et détails sur les projets à réaliser par l'administration.

Il n'existe pas de façon unique pour établir une description des missions et objectifs de la commune et son envergure peut varier.

Une description des missions et objectifs peut ainsi être structurée de la manière suivante :

- une partie reprenant la formulation des priorités politiques pour la durée de la période de référence (3 ans) : vision, grands thèmes …
- une partie détaillant les nouveaux projets et activités de l'administration à entamer pendant la durée du programme de travail. Il peut s'agir soit d'activités totalement nouvelles, soit de projets d'amélioration des processus et activités courantes et existantes.

  Sont à préciser en particulier :

  - les activités (projets, initiatives) sous forme de description succincte ;
  - les échéances pour leur réalisation ;
  - les services ou agent-e-s responsables.

  Il peut s'avérer opportun d'apporter des précisions supplémentaires, par exemple :

  - une description de l'impact escompté de l'activité (bénéfice) ;
  - une estimation de son coût ;
  - une analyse des risques et obstacles éventuels (financiers, légaux, politiques, organisationnels…).

Le document comportant la description des missions et objectifs est à établir par le collège des bourgmestre et échevins avec l'appui des responsables assumant des fonctions-clés dans l'administration.

Une fois validé, il est communiqué à l'ensemble du personnel. Cette étape est importante dans la mesure où le document servira de base à l'établissement du plan de travail individuel des agent-e-s.

Des changements législatifs et réglementaires, politiques, économiques ou sociaux peuvent rendre des adaptations nécessaires au cours de la période de référence de 3 ans.

2. L'organigramme

Etabli par le collège des bourgmestre et échevins, il met en évidence :

- la structure de l'administration ;
- les unités organisationnelles (divisions, services) ainsi que leurs domaines d'activité ;
- les liens organisationnels ;
- les postes à responsabilités particulières conformément à l'article 14 du règlement grand-ducal modifié du 28 juillet 2017 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires communaux.

Il est conseillé de mettre l'organigramme régulièrement à jour afin de pouvoir disposer d'un aperçu actualisé des postes et de leur affectation respective dans l'administration.

3. La description des fonctions

La description des fonctions se compose des éléments suivants :

a. Raison d'être de la fonction

b. Rôle et tâches

c. Compétences techniques

- Compétences métier (législation et réglementation, procédures internes / méthodologie, aptitudes techniques)
- Compétences support (applications bureautiques, logiciels spécifiques, matériel et outillage)
- Compétences linguistiques (écrites, orales)

d. Compétences sociales et comportementales

La description des fonctions détermine des missions et compétences génériques. Elle n'est pas liée à une période de référence spécifique. A noter aussi qu'un-e agent-e peut cumuler plusieurs fonctions. Par ailleurs, une fonction peut être exercée par plusieurs agent-e-s.

Un exemple de description de fonction se trouve en annexe du présent guide.

A noter que la description de fonction est à distinguer du plan de travail individuel, qui décrit une situation de travail particulière et reprend les objectifs et activités spécifiques attribués à un-e agent-e pendant la période de référence de 3 ans. Il s'agit d'un document évolutif, qui peut être adapté lors de chaque entretien individuel.

4. L'entretien individuel et l'établissement du plan de travail individuel

L'entretien individuel de l'agent-e avec son interlocuteur/-trice hiérarchique est un moment important pour l'implication de l'agent-e dans l'évolution de son administration. Il traduit en effet la contribution individuelle de chaque agent-e à la réalisation des missions et objectifs de la commune.

L'entretien individuel comporte une partie rétrospective et une partie prospective : il s'agit d'une part de faire l'analyse et le bilan de la réalisation du plan de travail individuel et, d'autre part, de l'actualiser pour la période à venir.

4.1. Détermination de l'interlocuteur/-trice hiérarchique

Les fonctions d'interlocuteur/-trice hiérarchique incombent au collège des bourgmestre et échevins.

Il doit les assumer pour les secrétaires et les receveurs ainsi que pour les fonctionnaires bénéficiant d'une nomination aux fonctions de directeur/-trice.

Pour tout-e autre agent-e concerné-e par la gestion par objectifs, le collège des bourgmestre et échevins peut déléguer les fonctions d'interlocuteur/-trice hiérarchique au/à la supérieur-e hiérarchique direct-e de l'agent-e, cette position découlant de l'organigramme.

Dans des cas exceptionnels, à apprécier par le collège des bourgmestre et échevins, il est également possible de désigner comme interlocuteur/-trice hiérarchique une autre personne que le/la supérieur-e hiérarchique direct-e de l'agent-e.

4.2. Période de référence

D'après la législation en vigueur, l'entretien individuel et l'établissement du plan de travail individuel ont lieu une fois par période de référence de 3 ans et au cours de la troisième année. Toutefois, sachant qu'une communication régulière entre les agent-e-s et leurs interlocuteurs/-trices hiérarchiques sur leurs missions et objectifs favorise de bonnes relations de travail et une gestion efficiente et cohérente, il est recommandé d'organiser des entretiens individuels annuellement.

Pour l'agent-e en service provisoire, le premier entretien individuel et l'établissement du premier plan de travail individuel se déroule pendant le premier mois suivant la date de sa nomination provisoire (fonctionnaire), respectivement de son entrée en fonction (employé-e).

4.3. Préparation à l'entretien individuel

Pour assurer l'application effective et cohérente des entretiens individuels et l'établissement des plans de travail individuels, le collège des bourgmestre et échevins initie la phase de déroulement des entretiens individuels.

Il appartient ensuite aux interlocuteurs/-trices hiérarchiques de s'occuper de l'organisation et du planning des entretiens avec leurs collaborateurs/-trices. Il y a lieu de réserver une plage d'au moins 1 heure pour l'entretien.

L'interlocuteur/-trice hiérarchique :

- invite l'agent-e à l'entretien individuel en respectant un délai d'au moins 15 jours et en mentionnant le type d'entretien prévu (entretien individuel ou entretien d'appréciation) ;
- remet à l'agent-e une copie de sa description des fonctions, respectivement de ses descriptions de fonctions si l'agent-e couvre plusieurs fonctions ;
- transmet à l'agent-e une copie du plan de travail établi pour la période de référence écoulée (à partir de la 2e période de référence) ;

- remet à l'agent-e un exemplaire vierge du plan de travail individuel à remplir par l'agent-e en guise de préparation à son entretien.

Tant l'agent-e que l'interlocuteur/-trice hiérarchique formalisent les points importants à aborder au cours de l'entretien, en essayant d'adopter une approche aussi factuelle et objective que possible.

Les questions suivantes peuvent être posées :

Par l'interlocuteur/-trice hiérarchique

- Quelle est la situation de travail de l'agent-e par rapport au plan de travail de la période de référence écoulée ? Comment les projets et activités dont l'agent-e est en charge ont-ils progressé ?
- Quelle est la progression des activités dont l'agent-e était en charge au cours de la période de référence écoulée ?
- De manière générale, quels sont ses points forts, quels sont ses points à améliorer ?
- Quel type d'activité est de nature à motiver l'agent-e et à renforcer ses compétences ?
- Le plan de travail individuel de l'agent-e est-il toujours en adéquation avec les missions et objectifs de la commune, respectivement du service ?
- Les conditions de travail, les exigences du travail et la quantité de travail sont-elles adaptées ?
- La collaboration avec ses collègues est-elle bonne ?
- Est-ce que l'agent-e peut compter sur ses collègues respectivement sur sa hiérarchie dans des situations difficiles au travail ?
- L'ambiance au travail est-elle basée sur le respect et la politesse ?
- Existe-t-il une possibilité de travailler en autonomie et de pouvoir compter sur le soutien des collègues et de la hiérarchie ?
- Le travail répond-il aux compétences de l'agent-e ?
- Le travail coïncide avec les valeurs de l'agent-e et offre une possibilité à la formation continue et au développement personnel ?
- Quelles sont ses activités pour la période de référence suivante ?

Par l'agent-e

- Quelle est ma situation de travail par rapport au plan de travail de la période de référence écoulée ?
- Ma description de fonction est-elle en phase avec la réalité de mes activités ?

- Quels sont mes points forts, quels sont mes points à améliorer et quel type d'activité est de nature à renforcer mes compétences ?
- Qu'est-ce qui me motive ?
- Quelles sont les difficultés et obstacles éventuellement rencontrés dans l'exercice de mes fonctions ?
- De quelles formations pourrais-je profiter dans le cadre de l'exercice de mes activités et dans la réalisation de mon plan de travail individuel ?
- Ma quantité de travail est-elle adaptée ?
- Est-ce que j'estime travailler souvent sous contrainte de temps ?
- Est-ce que les conditions de travail sont adaptées (bruits, chaleur, poussière) ?
- Est-ce que je risque de me trouver dans des situations tendues (injures, attaques verbales…) ?
- Est-ce que j'estime pouvoir utiliser mes connaissances et mes compétences dans mon travail ? Ou bien mes tâches sont-elles trop compliquées ?

Cet exercice permet à l'agent-e de faire le bilan de sa situation professionnelle, d'analyser quelles compétences il/elle souhaite ou doit développer et comment il/elle entend y parvenir. La préparation aura fourni à l'agent-e les faits et les arguments qu'il/elle souhaitera mettre en avant, tout en lui permettant de mieux comprendre les retours d'informations que l'interlocuteur/-trice hiérarchique lui donnera et de prendre une part active dans la discussion.

Un modèle de formulaire pour l'entretien individuel se trouve en annexe.

4.4. Déroulement de l'entretien individuel et formalisation du plan de travail individuel

a. Comportement à adopter pendant l'entretien

L'interlocuteur/-trice hiérarchique veille à créer une situation de confiance et met l'agent-e à l'aise. Il/elle veille à instaurer un dialogue ouvert.

Les deux personnes concernées adoptent une attitude d'écoute attentive aux points de vue de l'autre. Elles évitent des propos émotifs ou subjectifs. Elles prennent des notes.

b. Déroulement de l'entretien

L'interlocuteur/-trice hiérarchique rappelle brièvement le plan de travail individuel qui touche à sa fin.

L'agent-e et l'interlocuteur/-trice hiérarchique passent ensemble en revue la situation de travail individuelle (remarques éventuelles par rapport à la description de fonction et par rapport au plan de travail, objectifs atteints, difficultés rencontrés, points forts et faibles…). Les conclusions retenues sont ensuite notées sur le formulaire.

Les actions de formation et de développement professionnel retenues d'un commun accord

ainsi que les observations de l'agent-e concernant son bien-être par rapport à son environnement professionnel sont également indiquées sur le formulaire.

A la fin de l'entretien, l'interlocuteur/-trice hiérarchique et l'agent-e formulent ensemble le plan de travail individuel pour la période de référence suivante.

c. Etablissement du plan de travail

Le plan de travail individuel doit se baser sur la ou les descriptions de fonction de l'agent-e.
Il décrit la situation de travail individuelle de chaque agent-e et précise les activités, missions et objectifs à réaliser au cours de la période de référence.

Un modèle de plan de travail se trouve en annexe.

Le chapitre « activités régulières » décrit les activités ayant un caractère régulier et permanent, p.ex. encodage de données, supervision de travaux, prise en charge de demandes d'information par téléphone.

Le chapitre « projets de l'agent-e » décrit les activités et projets limités dans le temps dont l'agent-e est en charge, p.ex. élaboration d'un projet de règlement communal spécifique, mise à jour des textes du site Internet de la commune, organisation d'une journée de l'intégration, suivi d'un projet de construction, négociation d'une coopération avec une association…

L'interlocuteur/-trice hiérarchique remplit le questionnaire et le soumet à l'agent-e. Les deux personnes apposent leur signature à la fin du document pour certifier que l'entretien a eu lieu et qu' il y a accord sur le contenu.

d. Mise à jour du plan de travail individuel

Le plan de travail est un document évolutif qu'il convient de mettre à jour régulièrement, en ajoutant le cas échéant de nouvelles tâches ou en supprimant les tâches qui ne sont plus à effectuer.

Il est recommandé de procéder à une mise à jour annuelle du plan de travail dans le cadre d'un entretien à organiser également une fois par an.

e. Suivi du plan de travail

L'interlocuteur/-trice hiérarchique stimule, soutient et accompagne l'agent-e dans l'exécution de ses activités. L'agent-e s'adresse à l'interlocuteur/-trice hiérarchique en cas de besoin d'aide ou d'accompagnement spécifique, respectivement si des difficultés apparaissent au niveau de la réalisation des missions qui lui ont été confiées et que des adaptations s'avèrent nécessaires.

5. L'entretien d'appréciation des performances professionnelles

L'article 6 *bis* de la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux instaure un système d'appréciation des performances professionnelles qui s'appuie sur le système de la gestion par objectifs.

5.1. Agent-e-s soumi-se-s à une appréciation et échéances

Le système d'appréciation s'applique :

Aux fonctionnaires et employé-e-s à partir du dernier grade du niveau général pour le passage au niveau supérieur, ainsi que pour chaque promotion ou avancement assimilé à une promotion dans le niveau supérieur.

La première période de référence a débuté le 1er janvier 2018 et se terminera le 31 décembre 2020. Par la suite, les périodes de référence se dérouleront sur trois années.
L'entretien d'appréciation a lieu au cours des trois derniers mois de la période de référence.

A noter que le résultat de l'entretien d'appréciation n'a pas d'incidence sur une promotion ou sur un avancement assimilé à une promotion dans le niveau supérieur.

L'entretien d'appréciation n'est pas obligatoire pour les fonctionnaires qui, pendant une période transitoire de 5 années, ayant pris cours le 1er septembre 2017, peuvent encore avancer selon les anciennes conditions, c'est-à-dire selon les modalités décrites à l'article 38.1 du règlement grand-ducal modifié du 28 juillet 2017 fixant le régime des traitements et les conditions et modalités d'avancement des fonctionnaires communaux. Il en est de même pour les employé-e-s en exécution de l'article II du règlement grand-ducal du 15 mai 2018 modifiant le règlement grand-ducal du 28 juillet 2017 déterminant le régime et les indemnités des employés communaux.

Aux fonctionnaires et employé-e-s en service provisoire. Le premier entretien individuel et l'établissement du premier plan de travail individuel se déroulent pendant le 1er mois suivant l'entrée en service de l'agent-e en service provisoire.

La période de référence des fonctionnaires et employé-e-s en service provisoire est fixée à 1 an à partir de l'entrée en service. L'entretien d'appréciation a lieu au cours des derniers trois mois de chaque année du service provisoire. Lorsque la dernière partie du service provisoire est inférieure à une année, la période de référence est réduite en conséquence.

5.2. Rôle de l'interlocuteur/-trice hiérarchique

La désignation de l'interlocuteur/-trice hiérarchique se fait selon les modalités décrites au chapitre 4.1.. Il/elle mène l'entretien d'appréciation et soumet via le formulaire une proposition d'appréciation motivée au collège des bourgmestre et échevins à l'issue de l'entretien. Les observations de l'agent-e doivent être renseignées dans ce formulaire. Le collège des bourgmestre et échevins arrête l'appréciation et transmet sa décision motivée à l'agent-e.

5.3. Appréciation suite à un changement d'administration ou à un changement d'interlocuteur/-trice hiérarchique

Au cours de la période de référence, l'agent-e peut changer d'administration, de service ou de fonction. De même, un-e nouvel-le interlocuteur/-trice hiérarchique peut être désigné-e au cours de la période de référence. Il se peut ainsi que l'interlocuteur/-trice hiérarchique doive apprécier les performances professionnelles d'un-e agent-e qu'il/elle ne connaît que depuis quelques mois.

Dans ces cas, l'interlocuteur/-trice actuel-le mène l'entretien et base sa proposition d'appréciation des performances professionnelles sur ses observations lors de la période de collaboration avec l'agent-e. De toute façon, sa proposition doit être motivée. En outre, l'interlocuteur/-trice hiérarchique antérieur-e peut être contacté-e afin de connaître son avis.

5.4. Personnes participant à l'entretien d'appréciation

Le/la fonctionnaire ou employé-e peut se faire accompagner par une personne de confiance de son administration. Le collège des bourgmestre et échevins ou la personne déléguée par lui peut prendre part à l'entretien.

5.5. Préparation et déroulement de l'entretien d'appréciation

Les lignes directrices énoncées aux chapitre 4 relatives à l'entretien individuel s'appliquent également à l'entretien d'appréciation des performances professionnelles.

A noter que lorsqu'une appréciation des performances professionnelles s'impose, l'entretien d'appréciation remplace l'entretien individuel.

Il est possible de finaliser le plan de travail individuel pour la période de référence suivante lors de cet entretien d'appréciation, mais ce n'est pas une obligation. Il se peut que pour des raisons de temps ou qu'au vu du déroulement de l'entretien, le plan de travail ne puisse pas être finalisé lors de l'entretien d'appréciation. Dans ce cas, il est recommandé d'arrêter le nouveau plan de travail ultérieurement dans un entretien à part.

5.6. Critères à appliquer pour l'appréciation

Les performances professionnelles de chaque agent-e sont appréciées au regard de deux critères distincts :

- la pratique professionnelle comprenant les compétences techniques et les compétences comportementales ;
- la réalisation du plan de travail individuel.

Les compétences techniques sont liées à l'exercice du métier. Il s'agit notamment de :

- connaissances nécessaires en matière de réglementation et de législation ;
- maîtrise de méthodologies et de procédures de l'administration ;

- maîtrise des applications bureautiques et des logiciels spécifiques ;
- connaissances nécessaires sur l'utilisation du matériel technique ;
- maîtrise des langues et de techniques d'expression écrite et orale.

Les compétences comportementales sont liées à la manière dont l'agent-e gère son travail et interagit avec ses collègues au quotidien : gestion de l'information, gestion des tâches, gestion des collaborateurs/-trices, gestion des relations et gestion du fonctionnement personnel.

Comme pour l'entretien individuel, l'existence d'un plan de travail individuel de l'agent-e est une condition indispensable pour l'appréciation des performances professionnelles.

5.7. Utilisation du formulaire pour l'élaboration de la proposition d'appréciation motivée

a. Entretien d'appréciation

Le formulaire peut être utilisé pour la proposition d'appréciation pour tout-e agent-e, indépendamment de son statut ou du fait qu'il/elle soit en service provisoire.

Il y a lieu d'indiquer toutes les personnes qui ont été présentes à l'entretien d'appréciation :

- personne de confiance : l'agent-e peut se faire accompagner par une autre personne de son administration,
- membres du collège des bourgmestre et échevins ou leur délégué-e, qui peuvent prendre part à l'entretien d'appréciation.

A souligner que les personnes accompagnantes ne signent pas le formulaire relatif à l'entretien d'appréciation. Celui-ci est en effet uniquement signé par l'agent-e et son interlocuteur/-trice hiérarchique.

b. Réalisation du plan de travail individuel pour la période de référence écoulée

Le 1er critère d'appréciation est celui de la réalisation du plan de travail individuel.

Lors de l'entretien d'appréciation, l'agent-e et l'interlocuteur/-trice hiérarchique discutent de la réalisation des activités de l'agent-e, telles qu'elles ont été fixées dans le plan de travail individuel :

- des activités ayant un caractère régulier et permanent ;
  Par exemple : enregistrement, attribution et distribution du courrier ; encodage de données ; prise en charge de demandes d'informations par téléphone ; supervision de travaux…
- des activités plus ponctuelles et occasionnelles ;
  Par exemple : élaboration de propositions budgétaires ; coordination du rapport d'activité…
- la participation à des projets, c'est-à-dire des activités qui contribuent à la réalisation d'un objectif défini et précis dans des délais fixes et qui ne sont pas destinées à être répétées ;
  Par exemple : participation à l'implémentation d'une nouvelle solution informatique ; participation à la réalisation d'un sondage d'opinion ou d'une étude…
- le plan de travail renseigne en principe sur le rôle que l'agent-e a eu dans le projet ;
  Par exemple : responsable de projet, membre de l'équipe de projet…

- la réalisation des objectifs qui ont éventuellement été fixés pour la période de référence.

Le texte de l'appréciation relatif à la réalisation du plan de travail est à formuler par l'interlocuteur / -trice hiérarchique. A souligner que le niveau de performance est à attribuer de manière globale.

c. Appréciation de la pratique professionnelle

Le 2e critère d'appréciation est celui de la pratique professionnelle qui comprend les compétences techniques et comportementales nécessaires à la réalisation de la fonction de l'agent-e et qui sont reprises dans la description de fonction.

d. Proposition d'appréciation motivée

Sur base de sa préparation et suite aux discussions menées lors de l'entretien d'appréciation, l'interlocuteur/-trice hiérarchique propose un niveau d'appréciation entre 1 et 4 et motive sa proposition d'appréciation. Celle-ci doit se baser sur des faits et des preuves tangibles, tout en considérant le contexte de la situation de l'administration ou du service.

Elle peut également dresser des pistes de développement susceptibles d'être prises en compte pour la définition du plan de travail individuel pour la période de référence qui suit.

e. Observations de l'agent-e

L'interlocuteur/-trice hiérarchique fait parvenir le formulaire à l'agent-e afin d'y formuler, sur base des discussions menées lors de l'entretien, ses observations. Il est recommandé d'en faire mention lorsque l'agent-e n'a rien à signaler.

Ceci permettra par la suite au collège des bourgmestre et échevins d'arrêter le résultat de l'appréciation en connaissance des observations de l'agent-e.

f. Finalisation et transmission du résultat de l'entretien d'appréciation

A la suite de l'entretien d'appréciation organisé selon les lignes directrices énoncées au chapitre 4 relatives à l'entretien individuel, l'interlocuteur/-trice hiérarchique finalise le formulaire sur base des discussions menées, notamment en attribuant un niveau d'appréciation qui doit obligatoirement être motivé. Il/elle fait parvenir le formulaire à l'agent-e afin d' y formuler, sur base des discussions menées lors de l'entretien, ses observations et remplir la rubrique relative à sa satisfaction au travail.

L'agent-e et l'interlocuteur/-trice hiérarchique signent ensuite le formulaire. Il incombe à l'interlocuteur/-trice hiérarchique d'envoyer le formulaire validé au collège des bourgmestre et échevins et, le cas échéant, à la personne en charge de la gestion des ressources humaines.

5.8. Effets de l'appréciation

Le résultat de l'appréciation est exprimé en niveau de performance :

NIVEAU 4	**« dépasse les attentes »**	L'agent-e a droit à 3 jours de congé de reconnaissance pendant la période de référence suivante.
NIVEAU 3	**« répond à toutes les attentes »**	Pas d'effet.
NIVEAU 2	**« répond à une large partie des attentes »**	L'agent-e est invité-e à suivre des formations dans les domaines de compétences jugés insuffisants et identifiés lors de l'appréciation. Il/elle bénéficie d'une dispense de service pour ces formations. Toutefois, elles ne sont pas prises en compte comme formations exigées pour pouvoir bénéficier d'un avancement en grade.
NIVEAU 1	**« ne répond pas aux attentes »**	La procédure d'amélioration des performances professionnelles, telle que définie à l'article 6ter du statut général, est déclenchée.

Les effets de l'appréciation ne sont pas applicables aux agent-e-s en service provisoire, sauf pour le niveau de performance 1 qui équivaut à « ne répond pas aux attentes ».

Si l'agent-e en service provisoire s'est vu-e attribuer une appréciation professionnelle insuffisante, le service provisoire doit être résilié. Dans ce cas, il a droit à un préavis d'un mois à compter du premier jour du mois qui suit celui de la constatation de l'insuffisance professionnelle. Pour le/la fonctionnaire en service provisoire, la décision de révocation est prise par le conseil communal. Pour l'employé-e en service provisoire, elle est formalisée par une décision du conseil communal portant résiliation du contrat de travail.

5.9. Validation de la proposition d'appréciation motivée par le collège des bourgmestre et échevins

L'interlocuteur/-trice hiérarchique soumet au collège des bourgmestre et échevins, via le formulaire en annexe du présent guide, la proposition d'appréciation motivée, qui reprend également les observations et commentaires de l'agent-e.

Avant d'arrêter le résultat de l'appréciation, il est recommandé que le collège des bourgmestre et échevins :

- s'assure du respect de la procédure d'appréciation, aussi bien de la part de l'interlocuteur/-trice hiérarchique que de l'agent-e, ainsi que de leur implication effective à leurs niveaux respectifs ;

- analyse les fondements et les éléments à l'origine des mérites attribués ou des insuffisances éventuelles relevées, éléments qui ont conduit à la proposition d'appréciation finale de l'agent-e ;
- prend en compte les observations écrites présentées le cas échéant par l'agent-e.

Sur la base de ces différents éléments, le collège des bourgmestre et échevins arrête le résultat final, qui peut prendre la forme d'un :

- ralliement à la proposition d'appréciation établie par l'interlocuteur/-trice hiérarchique ;
- résultat modifié, voire complètement nouveau en cas d'appréciation divergente.

La décision motivée du collège des bourgmestre et échevins est finalement communiquée à l'agent-e.

5.10. Déclenchement de la procédure d'amélioration des performances professionnelles

Lorsque le résultat de l'appréciation correspond à un niveau 1, le collège des bourgmestre et échevins doit déclencher la procédure d'amélioration des performances professionnelles. Un programme d'appui est établi afin d'aider l'agent-e à retrouver le niveau de performance requis. La durée de ce programme dépend des compétences à améliorer et de la complexité du travail de l'agent-e, avec une durée maximale d'une année.

A souligner que le collège des bourgmestre et échevins peut également déclencher la procédure d'amélioration des performances professionnelles en dehors du système d'appréciation, lorsque les performances d'un agent-e sont jugées insuffisantes.

Dans cette hypothèse, c'est-à-dire lorsque l'agent-e n'a pas été soumis-e à la procédure d'appréciation, il y a particulièrement lieu de veiller à l'application de la procédure administrative non contentieuse (PANC). Les exigences à respecter sont les suivantes :

- Le collège des bourgmestre et échevins indique, dans une lettre recommandée, les raisons pour lesquelles il envisage de déclencher la procédure d'amélioration des performances professionnelles. A la fin de cette lettre, il doit indiquer l'information suivante : « Enfin, je vous informe qu'en vertu de l'article 9 du règlement grand-ducal du 8 juin 1979 relatif à la procédure à suivre par les administrations relevant de l'État et des communes, vous disposez d'un délai de huit jours pour présenter vos observations ou pour demander d'être entendu en personne au sujet de la décision envisagée. »
- A la suite des observations écrites ou d'une éventuelle entrevue, le collège des bourgmestre et échevins adresse sa décision par écrit et par lettre recommandée à l'agent-e concerné-e.
- Cette décision doit être motivée.

5.11. Contenu du programme d'appui

Le programme d'appui peut comporter notamment :

- la durée pour laquelle le programme est établi avec des possibilités de révision afin de permettre éventuellement un ajustement partiel ;
- les formations que l'agent-e devra éventuellement suivre pour améliorer ses performances ;
- toute autre mesure permettant de renforcer les compétences de l'agent-e en vue de remédier aux insuffisances professionnelles ;
- les dates des entretiens de suivi réunissant l'interlocuteur/-trice hiérarchique et l'agent-e.

Le programme d'appui est signé par le collège des bourgmestre et échevins, l'interlocuteur/-trice hiérarchique et l'agent-e. Le collège des bourgmestre et échevins peut désigner une autre personne de son administration pour accompagner et aider l'agent-e dans l'accomplissement du programme d'appui.

À la fin du programme, le collège des bourgmestre et échevins établit un rapport d'amélioration des performances professionnelles sur base des critères du système d'appréciation.

Niveau 4 Arrêt de la procédure

Niveau 3 Arrêt de la procédure

Niveau 2 Arrêt de la procédure

Niveau 1 Déclenchement de la procédure d'insuffisance professionnelle

5.12. Déclenchement de la procédure d'insuffisance professionnelle

Lorsqu'un rapport d'amélioration des performances professionnelles fait apparaître le niveau de performance 1, l'agent-e fait l'objet de la procédure d'insuffisance professionnelle. Le collège des bourgmestre et échevins saisit la commission d'appréciation des performances professionnelles instituée auprès du ministre de l'Intérieur.

La composition de cette commission est précisée à l'article 54 du statut général des fonctionnaires communaux.

5.13. Déroulement de la procédure

Après avoir été informé-e du déclenchement de la procédure, l'agent-e a le droit d'obtenir la communication intégrale de son dossier individuel et de prendre copie de toutes les pièces de la procédure. Il/elle dispose d'un délai d'au moins un mois pour préparer sa défense.

Le/la président-e de la commission convoque l'agent-e à l'audience aux jour et heure fixés pour celle-ci. L'agent-e peut se faire assister par une personne de son choix.

L'agent-e est entendu par la commission. Il/elle peut également présenter des observations écrites. La commission peut, soit d'office, soit à la demande de l'agent-e, ordonner toutes les mesures d'instruction complémentaires susceptibles d'éclairer ses débats.

Le ministère de l'Intérieur est représenté devant la commission par un-e délégué-e qui dispose des mêmes moyens de procédure que l'agent-e.

5.14. Conséquences de la procédure

La commission peut prendre l'une des décisions suivantes :

- Le déplacement de l'agent-e : cette mesure consiste dans un changement d'administration, de fonction ou d'affectation. En cas de refus du nouvel emploi, l'agent-e est considéré-e comme ayant démissionné de ses fonctions.
- La réaffectation de l'agent-e : c'est-à-dire la nomination de l'agent-e à un grade inférieur de son groupe de traitement ou groupe d'indemnité à un échelon inférieur à celui atteint avant la décision.
- La révocation de l'agent-e : c'est-à-dire la perte de l'emploi, du titre et du droit à la pension, sans préjudice aux droits découlant de l'assurance rétroactive prévue en matière de coordination des régimes de pension.
- Le classement du dossier.

5.15. Application de la décision de la commission

La décision de la commission doit être motivée et arrêtée par écrit. Elle est :

- transmise au collège des bourgmestre et échevins de la commune dont relève l'agent-e ;
- communiquée à l'agent-e :
  - soit par la remise en mains propres contre accusé de réception ;
  - soit par envoi par lettre recommandée : dans ce cas la notification prend effet cinq jours après le dépôt de la lettre recommandée à la poste.

L'application des décisions de la commission s'effectue par l'autorité compétente, à savoir le collège des bourgmestre et échevins lorsqu'il s'agit du déplacement ou de la réaffectation de l'agent-e et du conseil communal en cas de révocation de l'agent-e.

La décision de l'autorité compétente doit être motivée et arrêtée par écrit. Elle est communiquée avec la décision de la commission à l'agent-e:

- soit par la remise en mains propres contre accusé de réception ;
- soit par envoi par lettre recommandée : dans ce cas la notification prend effet cinq jours après le dépôt de la lettre recommandée à la poste.

La décision révoquant l'agent-e prendra effet :

- à l'expiration d'une durée de deux mois si l'agent-e peut faire valoir une ancienneté de service de moins de cinq ans ;
- à l'expiration d'une durée de quatre mois lorsque l'agent-e peut faire valoir une ancienneté de service comprise entre cinq et dix ans ;
- à l'expiration d'une durée de six mois lorsque l'agent-e peut faire valoir une ancienneté de service d'au moins dix ans.

Les durées visées ci-dessus ne comptent pas comme temps de service pour les augmentations biennales, les avancements en traitement et les promotions.

Annexes - Modèles de plan de travail

Description de fonctions

.....

RAISON D'ÊTRE

.....

I. RÔLES ET TÂCHES

Rôle 1

- Tâche 1
- Tâche 2
- Tâche 3
- ...

Rôle 2

- Tâche 1
- Tâche 2
- Tâche 3
- ...

Rôle 3

- Tâche 1
- Tâche 2
- Tâche 3
- ...

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES

COMPÉTENCES MÉTIER :

Législation et réglementation

- ...

Procédures internes/méthodologie

- ...

Aptitudes techniques

- ...

COMPÉTENCES SUPPORT :

Applications bureautiques

- ....

Logiciels spécifiques

- ...

Matériel et outillage

- ...

COMPÉTENCES LINGUISTIQUES :

Compétences écrites

- Luxembourgeois : Niveau requis
- Français : Niveau requis
- Allemand : Niveau requis
- Anglais : Niveau requis

Compétences orales

- Luxembourgeois : Niveau requis
- Français : Niveau requis
- Allemand : Niveau requis
- Anglais : Niveau requis

COMPÉTENCES SOCIALES ET COMPORTEMENTALES :

- ...

Exemple
Gestionnaire des ressources humaines

RAISON D'ÊTRE

Gérer les ressources humaines de l'administration communale dans le respect des règles et procédures définies afin de garantir une gestion optimale, transparente et égalitaire du personnel.

I. RÔLES ET TÂCHES

Assurer la gestion administrative du personnel et la gestion du temps

- Gérer les dossiers personnels et traiter les données et les informations concernant la situation administrative du personnel (recherche, analyse, priorisation, diffusion, classement, suivi)
- Renseigner et suivre les informations à intégrer dans les bases de données RH
- Assurer la gestion des carrières
- Assurer la gestion du temps de travail et des congés

Assurer la qualité de vie au travail et mettre en œuvre une culture de travail positive

- Informer et conseiller les agent-e-s en ce qui concerne leurs droits et devoirs
- Orienter, conseiller et informer les agent-e-s quant à une gestion de leur carrière ainsi qu'au développement de leurs compétences professionnelles (carrière, statut, rémunération, formation, recrutement, mobilité…)
- Contribuer à la prévention et à la gestion des conflits sur le lieu de travail
- Assurer le dialogue social interne et les actions de responsabilité sociale
- Favoriser le bien-être au travail
- Consulter les directeurs/-trices, chefs de service et préposé-e-s en cas de conflits ou de problèmes
- Conseiller les chefs d'unités organisationnelles dans toute question relative à la gestion des ressources humaines

Assurer le recrutement

- Veiller à la gestion prévisionnelle des postes
- Procéder à la publication des postes vacants et organiser la procédure de sélection
- Organiser et préparer les entretiens d'embauche et les épreuves spéciales
- Organiser l'engagement, l'accueil et l'insertion professionnelle des collaborateurs/-trices

Organiser les entretiens individuels et le développement professionnel des agent-e-s

- Etablir et gérer les descriptions de fonction
- Organiser et superviser le déroulement des entretiens individuels
- Promouvoir en collaboration avec l'INAP la formation continue des collaborateurs/-trices et le développement de leurs compétences
- Etablir et assurer le suivi des plans de formation

II. COMPÉTENCES TECHNIQUES

COMPÉTENCES MÉTIER :

Législation et réglementation

- Connaître la législation concernant le statut, la rémunération, la formation, la sécurité et la santé au travail du personnel communal ainsi que la législation relative à l'organisation des communes

Procédures internes/méthodologie

- Connaître les différents processus et procédures touchant à la gestion des ressources humaines et en particulier la gestion prévisionnelle du personnel, la gestion par objectif, la gestion de l'organigramme, la gestion du programme de travail et les plans de travail individuels, le système des entretiens individuels et des entretiens d'appréciation ainsi que les procédures d'engagement, de recrutement, de mobilité interne et de changement de carrière
- Connaître les outils de gestion RH utilisés au sein de l'administration
- Disposer des connaissances nécessaires pour pouvoir maintenir et adapter l'organigramme de l'administration
- Savoir appliquer les principes généraux de la gestion des ressources humaines

Aptitudes techniques

- Rien à signaler

COMPÉTENCES SUPPORT :

Applications bureautiques

- Savoir travailler avec Excel et Word

Logiciels spécifiques

- Savoir appliquer les outils RH (logiciel de gestion du personnel, système de gestion du temps)
- Savoir appliquer tous les autres logiciels spécifiques mis en place dans l'administration et nécessaires à l'exercice de la fonction
- Savoir utiliser les outils électroniques des documents

Matériel et outillage

- Connaître le matériel, les outils et l'outillage à disposition dans l'administration susceptibles d'être utilisés dans l'exercice de la fonction

COMPÉTENCES LINGUISTIQUES :

Compétences écrites

- Luxembourgeois : expérimenté
- Français : expérimenté
- Allemand : expérimenté
- Anglais : intermédiaire

Compétences orales

- Luxembourgeois : expérimenté
- Français : expérimenté
- Allemand : expérimenté
- Anglais : intermédiaire

Entretien individuel

Période de référence du : ..... au : .....

1. Identification

Nom ..... Prénom(s) .....

Commune .....

Département / Service .....

Statut

☐ Fonctionnaire ☐ Employé-e

Tâche d'occupation : ..... %

Interlocuteur/-trice hiérarchique

Nom ..... Prénom(s) .....

2. Bilan de la période de référence

Bilan du plan de travail et objectifs
Faits marquants tels que défis particuliers, résultats obtenus, difficultés rencontrés....

Bilan des compétences
Points forts, points à améliorer et perspectives de développement

3. Développement professionnel

Actions et formations
Propositions communes à transmettre au/ à la délégué-e à la formation

4. Satisfaction de l'agent-e

	A	B	C	D	Commentaire
Quantité/charge de travail	○	○	○	○	
Nature du travail	○	○	○	○	
Collaboration service/ équipe	○	○	○	○	
Soutien par la hiérarchie	○	○	○	○	
Information et participation	○	○	○	○	
Possibilité de formation et de développement	○	○	○	○	

Degré de satisfaction : A : satisfaction totale, D : insatisfaction totale

☐ Intérêt à changer d'affectation au sein de l'administration ?

☐ Intérêt à changer d'administration

Commentaires :

5. Commentaires

Interlocuteur/-trice hiérarchique

Agent-e

Date de l'entretien ……

Signature de l'agent-e

Signature de l'interlocuteur/-trice hiérarchique

Protection des données à caractère personnel

Le présent formulaire contient des informations à caractère personnel qui seront enregistrées dans un système informatique par notre administration dans le cadre de la gestion par objectifs telle que définie aux articles 6 et 6bis de la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux. Ces données seront traitées et conservées pendant la durée de votre carrière dans la Fonction publique. A noter que le présent formulaire fait partie de votre dossier personnel.

Conformément au Règlement (UE) 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, vous avez un droit d'accès, de rectification, de suppression, de limitation de traitement de vos données ainsi qu'un droit d'opposition et un droit à la portabilité de vos données. Pour exercer un de vos droits, vous pouvez adresser un courriel ou un courrier recommandé au délégué à la protection des données de votre administration.

Plan de travail individuel

1. Identification

Nom ..... Prénom(s) .....

Commune .....

Département / Service .....

Statut

☐ Fonctionnaire ☐ Employé-e

☐ Fonctionnaire en service provisoire ☐ Employé-e en période d'initiation

Tâche d'occupation : ..... %

Description(s) de fonction à l'origine du plan de travail individuel :

2. Description des activités régulières %

3. Description des projets et rôle

Description .... %

Rôle .....

Description .... %

Rôle .....

Description .... %

Rôle .....

Description .... %

Rôle .....

Description .... %

Rôle .....

4. Autres activités

5. Objectifs pour la prochaine période de référence

Date de l'entretien ……

Signature de l'agent-e

Signature de l'interlocuteur/-trice hiérarchique

Protection des données à caractère personnel

Le présent formulaire contient des informations à caractère personnel qui seront enregistrées dans un système informatique par notre administration dans le cadre de la gestion par objectifs telle que définie aux articles 6 et 6bis de la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux. Ces données seront traitées et conservées pendant la durée de votre carrière dans la Fonction publique. A noter que le présent formulaire fait partie de votre dossier personnel.

Conformément au Règlement (UE) 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, vous avez un droit d'accès, de rectification, de suppression, de limitation de traitement de vos données ainsi qu'un droit d'opposition et un droit à la portabilité de vos données. Pour exercer un de vos droits, vous pouvez adresser un courriel ou un courrier recommandé au délégué à la protection des données de votre administration.

Entretien d'appréciation-proposition d'appréciation motivée

Période de référence du : ..... au : .....

1. Identification

Nom ..... Prénom(s) .....

Commune .....

Département / Service .....

Statut

☐ Fonctionnaire ☐ Employé-e

☐ Fonctionnaire en service provisoire ☐ Employé-e en période d'initiation

2. Entretien d'appréciation

Interlocuteur/-trice hiérarchique

Nom ..... Prénom(s) .....

Le collège des bourgmestre et échevins ou une personne déléguée par lui a pris part à l'entretien :

☐ Oui ☐ Non

Nom ..... Prénom(s) .....

L'agent-e a été accompagné-e par une personne de confiance de son administration :

☐ Oui ☐ Non

Nom ..... Prénom(s) .....

3. Réalisation du plan de travail individuel pour la période de référence écoulée

Appréciation des activités régulières

Appréciation des autres activités

4. Appréciation de la pratique professionnelle

Appréciation des compétences techniques

Appréciation des compétences comportementales

5. Proposition d'appréciation motivée des performances professionnelles retenues par l'interlocuteur/-trice hiérarchique suite à l'entretien d'appréciation

Niveau d'appréciation

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

1 - ne répond pas aux attentes
2 - répond à une large partie des attentes
3 - répond à toutes les attentes
4 - dépasse les attentes

Motivation :

6. Observations de l'agent-e

7. Satisfaction de l'agent-e

Degré de satisfaction : A : satisfaction totale, D : insatisfaction totale

	A	B	C	D	Commentaire
Quantité/charge de travail	○	○	○	○	
Nature du travail	○	○	○	○	
Collaboration service/ équipe	○	○	○	○	
Soutien par la hiérarchie	○	○	○	○	
Information et participa-tion	○	○	○	○	
Possibilité de formation et de développement	○	○	○	○	

Date de l'entretien ……

Signature de l'agent-e

Signature de l'interlocuteur/-trice hiérarchique

Protection des données à caractère personnel

Le présent formulaire contient des informations à caractère personnel qui seront enregistrées dans un système informatique par notre administration dans le cadre de la gestion par objectifs telle que définie aux articles 6 et 6bis de la loi modifiée du 24 décembre 1985 fixant le statut général des fonctionnaires communaux. Ces données seront traitées et conservées pendant la durée de votre carrière dans la Fonction publique. A noter que le présent formulaire fait partie de votre dossier personnel.

Conformément au Règlement (UE) 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, vous avez un droit d'accès, de rectification, de suppression, de limitation de traitement de vos données ainsi qu'un droit d'opposition et un droit à la portabilité de vos données. Pour exercer un de vos droits, vous pouvez adresser un courriel ou un courrier recommandé au délégué à la protection des données de votre administration.

Ministère de l'Intérieur

19, rue Beaumont

L-1219 Luxembourg

Tél. : (+352) 247-84600

Fax : (+352) 221125

info@mi.public.lu

www.mint.gouvernement.lu

/mintluxembourg