



Reformierte Kirchen
Bern-Jura-Solothurn
Eglises réformées
Berne-Jura-Soleure

Ordonnance sur les traitements des collaboratrices et collaborateurs des services généraux des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure (Otr)

du 27 novembre 2002 (Etat le 1 juillet 2021)

Le Conseil synodal,

vu l'art. 10 al. 2 du Règlement sur le personnel du 5 décembre 2007¹ et l'art 77 de la Convention collective de travail du 20 décembre 2007²,
arrête:

I. Dispositions générales

Art. 1 Champ d'application

¹ La présente ordonnance est applicable aux collaboratrices et collaborateurs des services généraux de l'Eglise sous contrat de travail avec les Eglises réformées Berne-Jura-Soleure et soumis à la Convention collective de travail³.

² Pour autant qu'il n'en soit pas décidé autrement, les mêmes dispositions s'appliquent aux collaboratrices et collaborateurs employés à temps partiel.

Art. 2 Commission BEREKI

¹ Le Conseil synodal met sur pied une commission (commission BEREKI) chargée de la désignation et de l'évaluation des fonctions ainsi que des nouvelles affectations).

¹ RLE 48.010. Le préambule a été modifié lors de l'entrée en vigueur du règlement du personnel.

² RLE 48.020. Le préambule a été modifié lors de l'entrée en vigueur de la convention collective de travail.

³ RLE 48.020.

² Elle fait des propositions au Conseil synodal.

³ La commission est constituée de deux membres du Conseil synodal qui s'entendent pour désigner le président ou la présidente. Le ou la responsable du secteur des Services centraux est membre d'office de la commission. En outre, un ou une autre responsable de secteur ainsi que trois membres du personnel font partie de la commission.

⁴ Le Conseil synodal choisit les membres de la commission. Le choix de l'autre responsable de secteur s'effectue sur proposition de la Réunion de direction des secteurs alors que les trois membres du personnel sont proposés par le comité du personnel.

⁵ La composition de la commission veille à la répartition équitable des sexes et des unités organisationnelles.

⁶ La direction administrative de la commission incombe au ou à la responsable du personnel des collaboratrices et collaborateurs des services généraux de l'Eglise. Il ou elle participe aux séances de la commission avec voix consultative.

II. Système de rémunération

Art. 3 Classes de traitements et échelons

¹ Le système de rémunération des collaboratrices et collaborateurs des services généraux des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure est basé sur le modèle d'échelons de traitement du canton de Berne, comprenant 30 classes de traitement. Chaque classe de traitement comprend 80 échelons.

² L'incorporation des différentes fonctions et des différents postes dans les classes de traitement résulte de l'analyse conduite au moyen du système ABAKABA (évaluation analytique des activités selon Katz et Baitsch). En cas de modification de la fonction, une nouvelle évaluation est faite.

Art. 4 Détermination des classes de traitement

Chaque poste est incorporé à une classe de traitement conformément à l'annexe I de la présente ordonnance.

Art. 5 [abrogé]

*III. Augmentation ou diminution de traitement***Art. 6 Evaluation des collaboratrices et collaborateurs**

Les principes de l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs sont réglés par le Conseil synodal dans une annexe séparée (annexe II).

Art. 7 Evolution du traitement

L'attribution des échelons de salaire incombe à la direction du Département des Services centraux, sur proposition de la direction du secteur concerné ou, dans le cas de l'évaluation d'un responsable ou d'une responsable de secteur, sur proposition de la direction du département. Si l'attribution faite par la cheffe ou le chef du département des services centraux est contestée, le Conseil synodal doit trancher.

*IV. Changement de classe de traitement***Art. 8 Affectation à une nouvelle classe de traitement**

¹ Si les exigences et charges d'un poste de travail subissent d'importantes modifications, le Conseil synodal procède à sa réaffectation à une classe de traitement adéquate.

² Le plan d'affectation doit être adapté en conséquence.

³ En cas de perte d'une fonction supérieure pour des raisons structurelles, le Conseil synodal peut octroyer à la titulaire ou au titulaire du poste une classe de traitement supplémentaire.

Art. 9 Accession à une nouvelle fonction ou affectation de la fonction à une classe de traitement plus élevée

¹ Si les exigences et charges d'un poste sont sensiblement plus élevées que précédemment, celui-ci peut être affecté à une classe de traitement plus élevée. Une affectation à une classe plus élevée peut en outre résulter d'une demande de réévaluation de la fonction.

² En cas d'accession à un poste d'un niveau supérieur au sein des Services généraux de l'Union synodale Berne-Jura-Soleure, le transfert dans la nouvelle classe de traitement intervient en conservant les échelons acquis.

Art. 10 Reprise d'un poste de niveau inférieur

La reprise d'un poste d'un niveau inférieur entraîne l'incorporation dans une classe de traitement inférieure tout en conservant les échelons acquis.

Art. 10a Allocations de fonction

¹ Le Conseil synodal peut octroyer des allocations de fonction aux collaboratrices et collaborateurs qui assument durant une période limitée d'au moins trois mois des tâches supplémentaires plus exigeantes ou un remplacement.

² Le droit cantonal du personnel s'applique par analogie quant à la condition d'octroi et la hauteur de l'allocation.

³ Le Service du personnel examine les propositions de la chancellerie et des secteurs et fait une proposition au Conseil synodal.

*V. Dispositions particulières***Art. 11 Communications, consultation**

¹ Le Service du personnel informe les collaboratrices et collaborateurs des changements d'échelons prévus pour l'année à venir.

² Pour toute question touchant les traitements, les collaboratrices et collaborateurs peuvent s'adresser directement au Service du personnel.

Art. 12 [abrogé]**Art. 13 Dispositions finales**

¹ Les deux annexes „Plan d'affectation selon les classes de traitement“ et „Bases de l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs selon le système ABAKABA.^{PERSON}“, sont parties intégrantes du présent règlement.

² L'entrée en vigueur est fixée le 1^{er} janvier 2003.

³ Les modifications du 21 septembre 2005, concernant l'adaptation au nouveau modèle des classes de traitement du Canton de Berne entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Les échelons de traitement selon le mode de calcul appliqué avant l'entrée en vigueur de ces modifications sont adaptés par multiplication par un facteur de deux. Le traitement actuel n'est pas affecté par cette modification.

⁵ Les modifications du 28 novembre 2019 entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2020.

Berne, le 27 novembre 2002

AU NOM DU CONSEIL SYNODAL

Le Président: *Samuel Lutz*

Le Chancelier: *Bernhard Linder*

Modifications

- le 27 octobre 2004 (arrêté du Conseil synodal):
modification de l'art. 7.
- le 21 septembre 2005 (arrêté du Conseil synodal):
modification de l'art. 3, 5, 7, 12 et 13.
- le 12 décembre 2007 (arrêté du Conseil synodal):
modification du préambule et des art. 2, 4-9, 12 et 13.
- le 22 mars 2018 (arrêté du Conseil synodal):
modification de l'art. 3, al. 3 – 6.
Entrée en vigueur: 1^{er} avril 2018.
- le 18 avril 2019 (arrêté du Conseil synodal):
modifié dans l'art. 10a.
- le 28 novembre 2019 (arrêté du Conseil synodal):
modifié dans l'art. 1 al. 1, art. 3 al. 1, art. 4, art. 7 et art.13.
Entrée en vigueur: 1^{er} janvier 2020.
- Compléments resp. adaptations du plan d'affectation (annexe I) par
arrêtés du Conseil synodal des 17 mai et 15 décembre 2006, 15 décembre
2006, 31 octobre 2007, 10 décembre 2009, 16 décembre
2010, 15 décembre 2011, 30 août 2012, 13 septembre 2012, 28 novembre
2013, 28 août 2014, 29 janvier, 12 février 2015, 21 février
2018, 10 octobre 2018, le 1^{er} novembre 2018, le 15 novembre 2018, le
31 janvier 2019, le 21 février 2019, le 4 juillet 2019, le 15 août, le 31
octobre 2019, le 14 janvier 2021, le 3 juin 2021, le 17 juin 2021 et le 1
juillet 2021.

ANNEXES au Règlement sur les traitements

- Annexe I:** Plan d'affectation selon les classes de traitement
- Annexe II:** Guide pour l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs selon le système ABAKABA.^{PERSON}
- Annexe III:** Questionnaire pour l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs (RIE II.J.c.11)

Annexe I: Plan d'affectation

CT	Fonction	Secteur
6	Assistance aumônerie universitaire	Service Paroisses et formation
7	Imprimés	Services centraux
10	Bibliothèque	Catéchèse
	Accueil, service intérieur	Services centraux
	Coll. aumônerie des sourds et malentendants	Diaconie
11	Administration serv. chanc.	Chancellerie de l'Eglise
	Administration serv. jur.	Chancellerie de l'Eglise
	Administration serv. com.	Chancellerie de l'Eglise
	Administration SCD	Diaconie
	Administration KTS/EST	Théologie
12	Administration accueil	Services centraux
	Coll. spéc. bibliothèques ecclésiales	Catéchèse
	Administration Chancellerie / présidence du CS	Chancellerie de l'Eglise
	Administration Par.et form.	Service Paroisses et formation
	Administration CËTN	Cœcuménisme ,Terre Nouvelle-Migrations
	Administration Diaconie / triage	Diaconie
	Administration Théol.	Théologie
	Adm. formation initiale et cont. catéchèse	Catéchèse
13	Coll. spéc. serv. chanc.	Chancellerie de l'Eglise
	Coll. spéc. serv. jur.	Chancellerie de l'Eglise
	Coll. spéc. serv. com. II	Chancellerie de l'Eglise
	Coll. spéc internet, newsletter et finances	Chancellerie de l'Eglise
	Gestion publication web	Chancellerie de l'Eglise
	Coll. spéc. services centraux	Services centraux
	Coll. spéc. serv. paroisses	Service Paroisses et formation
	Coll. spéc. Forum évangélique réformé	Service Paroisses et formation
	Coll spéc. form. cont. pasteur-e-s	Théologie
14	Coll. spéc. comptabilité finances	Services centraux
	Coll. spéc. comptabilité salaires	Services centraux
15	Coll. spéc. serv. com. I	Chancellerie de l'Eglise
	Rédaction serv. com.	Chancellerie de l'Eglise
	Coll. spéc. informatique	Services centraux

	Direction administration Diaconie	Diaconie
	Direction administration Théologie	Théologie
	Assistance direction dél. CR & Info	Catéchèse
16	Coll. spéc. bourses	Services centraux
	Coll. spéc. finances / projets	Services centraux
	Coll. spéc. finances	Services centraux
17	Coll. spéc. personnel	Services centraux
18	Comptabilité avec CC	Services centraux
	Diacres aumônerie sourds/malentendants niv. HES	Diaconie
	Chargé-e des questions relatives aux membres	Chancellerie de l'Eglise
19	Coll. spéc. dév. des paroisses niveau HES	Service Paroisses et formation
	Coll. spéc. questions de société niveau HES	Service Paroisses et formation
	Coll. spéc. migrations niveau HES	Œcuménisme-Terre Nouvelle-Migrations
	Coll. spéc. œcuménisme Terre Nouvelle jun.	Œcuménisme-Terre Nouvelle-Migrations
	Coll. spéc. bases/services/réseaux niveau HES	Diaconie
	Coll. spéc. formation/administration	Catéchèse
20	Traduction	Chancellerie de l'Eglise
	Direction centre de documentation ecclés.	Catéchèse
21	Direction informatique	Services centraux
	Coll. spéc. projets questions de société niv. univ.	Service Paroisses et formation
	Coll. spéc. questions de société tourisme niv. univ.	Service Paroisses et formation
	Coll. spéc. théologie niv. univ., pasteur-e-s ordin.	Paroisse Univ. / Serv. Paroisses/ formation
	Coll. spéc. œcuménisme Terre Nouvelle niv. univ.	Œcuménisme-Terre Nouvelle-Migrations
	Coll. spéc. migration niveau universitaire	Œcuménisme-Terre Nouvelle-Migrations
	Coll. spéc. bases/services/réseau niv. universitaire	Diaconie
	Coordination aumôneries hôpitaux prisons niv. univ.	Diaconie
	Coordination aumônerie spécialisée / soins palliatifs Niveau univ.	Diaconie
	Coordination CPF / service jur. reconnaissance ministère Niveau univ.	Diaconie & Chancellerie de l'Eglise
	Chargé-e de cours formation catéch..	Catéchèse
	Coll. spéc. formation continue	Catéchèse
	Coll. spéc. travail avec parents niveau universitaire	Catéchèse
	Coll. spéc. catéchèse handicapés	Catéchèse
	Coll. spéc. formation	Catéchèse
	Coll. spéc. théologie niveau universitaire	Théologie

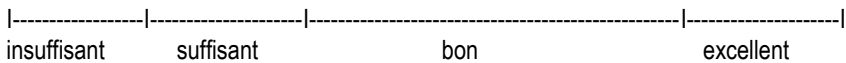
	Direction Formation continue corps pastoral	Théologie
	Coll. spéc. jur. TH	Théologie & Chancellerie de l'Eglise
	Rédaction magazine coll. Eglise / Suppléance Dir. serv. sp. communication	Chancellerie de l'Eglise
	Ambassadrice/Ambassadeur Vision 21	Chancellerie de l'Eglise
22	Service de traduction et communication francophone	Chancellerie de l'Eglise
	Direction serv. chanc.	Chancellerie de l'Eglise
	Direction serv. sp. finances	Services centraux
	Direction serv. sp. personnel	Services centraux
	Direction serv. infrastructure	Services centraux
	Direction serv. sp. développement des paroisses	Service Paroisses et formation
	Direction serv. sp. questions de société	Service Paroisses et formation
	Direction Forum protestant	Service Paroisses et formation
	Direction serv. sp. œcum. Terre Nouvelle-Migrat.	Œcuménisme-Terre Nouvelle-Migrations
	Direction serv. sp. migration	Œcuménisme-Terre Nouvelle-Migrations
	Direction serv. sp. bases/services/réseaux	Diaconie
	Direction serv. sp. coord./conseil/aumônerie	Diaconie
	Direction Paroisse des sourds et malentendants	Diaconie
	Direction serv. sp. formation catéchétique	Catéchèse
	Dir. serv. perfectionnement et conseil en catéchèse	Catéchèse
	Direction serv. sp. Ress. hum. pour le corps pastoral	Théologie
	Direction serv. sp Théologie	Théologie
	Responsable dév. Ress. hum. pour le corps pastoral	Théologie
	Suppléance Dir. serv. jur.	Chancellerie de l'Eglise
23	Direction serv. sp. communication	Chancellerie de l'Eglise
	Direction KTS/EST	Théologie
	Direction Hymnologie	Théologie
	Dir. d'études formation prat. p. le ministère pastoral	Théologie
24	Dir. serv. jur. / Suppléance conc. chanc. de l'Eglise	Chancellerie de l'Eglise
	Direction secteur SC	Services centraux
	Direction secteur Par. et form.	Service Paroisses et formation
	Direction secteur ŒTN	Œcuménisme -Terre nouvelle-Migrations
	Direction secteur Diaconie	Diaconie
	Direction secteur Catéchèse	Catéchèse
	Direction secteur Théol.	Théologie

25	Chancelière/chancelier	Chancellerie de l'Eglise
-----------	------------------------	--------------------------

Annexe II: Bases de l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs avec le système ABA-KABA.^{PERSON}

1. Explication des quatre niveaux d'évaluation

Pour les évaluations, on dispose des niveaux «insuffisant», «suffisant», «bon» et «excellent». Ces quatre niveaux couvrent l'éventail des possibilités entre un travail insuffisant et un travail remarquable mais pas selon des pondérations équivalentes de 25% chacune. Le niveau «bon» recouvre une gamme de niveaux de qualité de travail très large, ce qui, graphiquement, peut se visualiser comme suit:



En lien avec le fait que, ne serait-ce que pour de simples raisons statistiques (répartition normale), la majeure partie des collaboratrices et collaborateurs va se situer au niveau «bon», la répartition graphique ci-dessus au niveau de l'échelle d'évaluation renforce encore cette tendance. Ainsi, pour la plupart des travailleurs, le niveau «bon» est correct même si des nuances dans l'échelle d'évaluation (par exemple en juste bien, moyennement et clairement bien) étaient parfaitement concevables.

Compte tenu de l'influence future sur les salaires de l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs, il est très important pour des raisons méthodologiques que les évaluations soient les plus claires possible. Dans cet esprit, il paraît raisonnable que l'ensemble des employés dont la qualité de travail n'a pas été évaluée comme 'excellente' ou 'suffisante' (voire insuffisante) soient classés comme «bons».

Bien entendu, lors de l'entretien personnel, il conviendra de nuancer cette «bonne» prestation de façon à ce que les employés sachent si elle est plutôt un peu juste, moyenne ou supérieure à la moyenne.

En outre, les quatre niveaux d'évaluation peuvent être définis comme suit.

- Bon / Exigences, attentes et objectifs satisfaits voire partiellement dépassés:
Satisfait les exigences et attentes. Les mesures convenues ont apporté le résultat escompté. Cette classification devrait concerner la majorité des collaboratrices et collaborateurs.
- Suffisant/Exigences, attentes et objectifs atteints de justesse:
Ne satisfait que de justesse les exigences, attentes et objectifs, mais dans une mesure suffisante. Des déficits peuvent être identifiés mais ni le déroulement du travail ni la bonne marche de l'organisation ni la sécurité ne s'en trouvent affectés. Ces déficits sont compensés par les prestations et l'attitude d'autres collaboratrices et collaborateurs. En principe, le niveau «suffisant» ne devrait pas être ressenti comme négatif mais inciter la personne concernée à davantage s'investir dans son

travail. Toutefois, une telle évaluation doit s'apprécier dans son contexte. Par exemple, si un environnement défavorable, tel que des problèmes familiaux, entraînait une baisse de la performance, la personne chargée de l'évaluation pourrait malgré tout choisir globalement le niveau «bon» compte tenu de ces circonstances. A l'inverse, une prestation objectivement bonne en soi pourrait être jugée «suffisante» dans le cas d'une personne capable de fournir de meilleures prestations mais ne faisant aucun effort, ce afin de la tirer de sa torpeur.

- Excellent / Exigences, attentes et objectifs dépassés:
Satisfait largement ou dépasse les exigences, attentes et objectifs. Cette classification peut susciter une réflexion sur le droit légitime de se voir confier des tâches plus exigeantes et comportant davantage de responsabilités. La classification «excellent» vaut pour des prestations «top-niveau». Si le terme d'« excellent » fait problème, on peut utiliser d'autres notions comme «remarquable» ou de «particulièrement bon».
- Insuffisant / Exigences, attentes et objectifs non atteints:
Ne satisfait pas les exigences, attentes et objectifs. Des déficits sont constatés qui pourraient affecter le déroulement du travail et la bonne marche de l'institution, voire compromettre la sécurité. Ces déficits ne peuvent être compensés ni par les prestations ni par l'attitude d'autres collaboratrices et collaborateurs. Cette affectation à ce niveau d'évaluation devrait entraîner le transfert à une position moins exigeante et à moindre responsabilité, voire le départ du collaborateur.

2. Explications sur les quatre domaines spécifiques et leurs caractéristiques particulières

Le système d'évaluation est axé sur les quatre domaines spécifiques ABAKABA, à savoir I, PS, P et D (aptitudes intellectuelles, psycho-sociales, physiques et spécifiques à la manière de diriger) Il s'agit d'évaluer la qualité du travail des collaboratrices et collaborateurs en tenant compte du degré de satisfaction des exigences et attentes dans les quatre domaines spécifiques cités. Dans ce contexte, les exigences et charges analysées lors de l'évaluation des fonctions constituent une échelle de mesure importante. D'autre part, il y a lieu de tenir compte aussi des critères plus généraux du comportement au travail (par ex. autocritique, faculté de travailler en équipe, etc.)

Il existe plusieurs sous-critères pour chaque domaine spécifique. Seuls les sous-critères pertinents pour la fonction à évaluer sont à prendre en considération. Les sous-critères doivent être compris comme des mots-clés et ne doivent expressément pas être évalués isolément sur la base des quatre niveaux d'évaluation, car leur importance diffère grandement, intrinsèquement ou selon la fonction; de ce fait, ils ne peuvent pas être évalués de façon systématique ou mathématique. Toutefois, ils servent à commenter, justifier et expliquer l'évaluation globale effectuée pour chaque domaine spécifique et tiennent lieu d'illustration lors de l'entretien personnel.

La prise en considération des quatre valeurs brutes de l'évaluation des fonctions ABAKABA permet alors une évaluation globale, dans laquelle chacun des domaines spécifiques aux fonctions est mesuré en attachant l'importance qui lui revient conformément

aux points des valeurs brutes. Ainsi, par exemple, l'évaluation des caractéristiques psycho-sociales a plus d'importance pour des fonctions qui impliquent un contact étroit avec des personnes de l'extérieur que pour le personnel de nettoyage, pour lesquelles ce sont les exigences physiques qui sont plus élevées.

3. Adaptations aux fonctions spécifiques des différents critères

Avant d'entamer la procédure d'évaluation, il y a lieu d'adapter le formulaire aux exigences spécifiques à la fonction de la personne à évaluer. Pour la fonction concernée, les critères non pertinents sont à biffer (par exemple «style de direction» pour des fonctions dénuées de toute activité de direction ou «connaissance de l'Eglise et de son environnement» pour le personnel chargé des tâches de nettoyage, etc.). Les autres critères particuliers restants peuvent être groupés ou définis selon leur importance.

La page 4 indique en pourcentage la pondération de chacun des domaines spécifiques selon les valeurs brutes ABAKABA résultant de l'évaluation des fonctions. Les valeurs correspondant aux fonctions spécifiques sont mentionnées dans une liste spécifique.

Objectif: Une grille de critères adaptée est disponible pour chaque fonction à évaluer.

4. Information du personnel sur la grille qui leur est applicable

Afin de permettre aux collaboratrices et collaborateurs de se préparer à l'entretien d'évaluation, ceux-ci doivent recevoir la grille de critères correspondant à leur fonction; ils peuvent ainsi faire verbalement leur auto-évaluation sur la base des critères pertinents. Toutefois, ils ne doivent pas procéder eux-mêmes à leur affectation aux niveaux «insuffisant», «suffisant», «bon» et «excellent». Si des objectifs individuels ont été fixés, les collaboratrices et collaborateurs doivent procéder à une auto-évaluation du degré de satisfaction des objectifs convenus.

Objectif: Après avoir pris connaissance de la grille de critères adaptée à leur fonction, les collaboratrices et collaborateurs peuvent se préparer à l'entretien d'évaluation.

5. Préparation des supérieurs

- Evaluation du degré de satisfaction des exigences et attentes de nature intellectuelle conformément au processus ci-après:
- Evaluation spontanée: classification spontanée, globale et à tendance émotionnelle de la personne à évaluer relativement aux exigences et charges intellectuelles dans l'un des niveaux d'évaluation «insuffisant», «suffisant», «bon», «excellent». Cette évaluation n'est pas pondérée, ce qui veut dire qu'elle ne tient pas compte des valeurs brutes ABAKABA.
- Vérification en tenant compte des critères particuliers à la fonction et de leur pondération.
- Réflexion sur les critères particuliers à considérer au cours de l'entretien (tous les critères ne doivent pas être discutés).
- Préparer des notes sur les divers points.

- Réexamen et éventuellement modification de l'évaluation spontanée.
- Evaluation du degré de satisfaction des exigences et attentes de caractère psycho-social, physique et, le cas échéant, relevant de la manière de diriger selon la même procédure (sans pondération).
- Report des quatre évaluations dans la grille de la page 4.
- Evaluation d'ensemble en tenant compte de l'importance des quatre domaines spécifiques telle qu'elle résulte de l'évaluation ABAKABA
- Si des objectifs individuels ont été fixés, évaluation du degré d'atteinte des objectifs (p. 5).
-
- Evaluation générale finale (p. 5):
Si aucun objectif individuel n'a été fixé: l'évaluation d'ensemble (p. 4) est reprise.

Si des objectifs individuels ont été fixés: L'évaluation d'ensemble (p. 4) est reprise en tenant compte du degré d'atteinte des objectifs convenus (p. 5) ou est modifiée si l'évaluation du degré de satisfaction s'écarte de l'évaluation d'ensemble et si l'atteinte des objectifs est considérée comme particulièrement importante.

6. Règles générales et conseils sur la préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation

Voici quelques règles non contraignantes et conseils pour la réussite de l'entretien d'évaluation:

- Ne pas discuter les critères un à un, se concentrer sur les points les plus importants, respecter un équilibre entre éloge et critique.
- Tenir compte de la préparation de la collaboratrice ou du collaborateur.
- Annoncer et fixer la date de l'entretien au moins 10 jours à l'avance. Ne pas placer les entretiens «difficiles» avant un congé, un week-end ou les vacances de la personne concernée.
- S'assurer que la personne a reçu le formulaire pour se préparer.
- Prévoir suffisamment de temps (1 h à 1 h 1/2)
- Veiller à créer une bonne atmosphère
- Faire en sorte d'avoir un bon ordre de placement (par ex. se partager le coin d'une table de conférence à la même hauteur)
- Eviter les dérangements possibles (téléphone dévié, mobiles éteints, etc.)
- Introduction positive et personnalisée.
- S'adapter au niveau de langage de la personne
- Justifier la reconnaissance et la critique
- Prendre en considération l'auto-évaluation de la collaboratrice ou du collaborateur
- Discuter et développer les mesures (d'encouragement)

- Poser des questions ouvertes pour une meilleure compréhension
- Faire preuve de diplomatie (ne pas dire «tu as fait du mauvais travail» mais «je trouve que tu ...»)
- Ecouter avec attention
- Laisser parler
- Pas de généralisations, sous-entendus et jugements de valeur
- Ne pas laisser subsister de malentendu et les « évacuer »
- En cas de divergences d'opinion, les formuler clairement, éventuellement les consigner dans une note écrite.
- Résumer l'entretien
- Rappeler les mesures convenues
- Apprécier le travail global et mettre en confiance concernant la collaboration future
- Souligner la possibilité d'avoir d'autres entretiens
- Signer le formulaire.

Il est à remarquer encore que l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs est un processus fortement marqué par la personne qui la réalise, de sorte qu'il y aura toujours une part de subjectivité. Cette subjectivité ne peut être objectivée ni par certaines caractéristiques particulières ni par des étapes d'évaluation. En quelque sorte, le supérieur hiérarchique a le droit de donner *son* avis sur la qualité du travail de la personne évaluée. D'un autre côté, ce «droit» comporte une grande responsabilité envers la collaboratrice ou le collaborateur et implique une attitude de fair-play et de bienveillance envers ces derniers.

Annexe III: Questionnaire d'évaluation
(voir RIE II.J.c.11)