



# CHAPITRE 11

---

## L'évaluation

## **Chapitre 11. L'évaluation**

### 11.1. Les décrets

- Communes : article L1212-11 CDLD
- Régies communales autonomes : article L1231-15 CDLD
- CPAS : article 42/10 LOCPAS
- Provinces : article L2221-12 CDLD
- Régies provinciales autonomes : article L2223-5 CDLD
- Intercommunales : article L1523-41 CDLD
- Associations chapitre XII : article 128/13 LOCPAS

L'évaluation est définie dans les décrets de la manière suivante :

*« §1<sup>er</sup>. L'évaluation est un instrument de gestion des ressources humaines qui, dans le cadre d'un dialogue entre l'autorité et le membre du personnel, permet de dresser un bilan du travail accompli et de son développement professionnel dans la fonction qu'il occupe.*

*§2. Chaque membre du personnel est évalué conformément au régime fixé par le statut général du personnel. Celui-ci fixe les critères de référence qui permettent d'évaluer chaque membre du personnel quant à l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés, la procédure à suivre et les délais y relatifs, ainsi que les mentions d'évaluation et leurs effets sur la situation administrative et pécuniaire du membre du personnel.*

*L'évaluation de chaque membre du personnel est réalisée par le supérieur ou les supérieurs hiérarchiques.*

*§3. Lorsque l'évaluation n'a pas été réalisée dans les quatre mois suivant la date de l'échéance fixée par le statut général du personnel, celle-ci est réputée favorable et ses effets rétroagissent à la date de l'échéance.*

*Le statut général du personnel peut fixer des modalités particulières lorsque le membre du personnel est absent durant tout ou partie de la période d'évaluation et/ou durant les quatre mois qui suivent la date d'échéance de l'évaluation. ».*

Jusqu'à présent, le code de la démocratie locale et la loi organique des CPAS se limitaient à évoquer l'obligation de fixer les conditions et la procédure d'évaluation des membres du personnel sans autre précision ainsi que la faculté de prévoir la démission d'office du personnel statutaire pour inaptitude professionnelle comme conséquence négative de l'évaluation.

La présente réforme met l'accent d'une part, sur la raison d'être de l'évaluation à concevoir comme un véritable outil de gestion des ressources humaines, et d'autre part, sur la nécessité d'en régler les impacts juridiques dans le statut général du personnel lorsqu'il y en a.

Les mentions d'évaluation qui ont des impacts juridiques sur la situation administrative ou pécuniaire des membres du personnel doivent être organisées dans le statut général du personnel. En cela, l'évaluation constitue un acte administratif individuel.

Les nouvelles dispositions décrétales entendent également régler le cas du non-respect, dans le chef d'un membre de la ligne hiérarchique ou dans le chef de l'autorité, de l'obligation d'évaluation, de manière à ne pas pénaliser le membre du personnel. Le mécanisme de l'évaluation « réputée favorable » est inspiré de celui existant dans le statut des titulaires des grades légaux.

Ce mécanisme vaudra pour les évaluations dont l'échéance est fixée après l'entrée en vigueur du texte. Cette précision est prévue dans les dispositions finales.

*Exemple : si la prochaine échéance d'évaluation d'un membre du personnel est fixée le 1er mars 2024 alors que le décret est entré en vigueur le 1er janvier 2024, l'évaluation sera réputée favorable 4 mois après le 1er mars, soit le 1er septembre 2024, si elle n'a pas été réalisée.*

Si aucune évaluation n'a eu lieu depuis plus de dix ans avant l'entrée en vigueur des décrets, il n'y a pas lieu de faire rétroagir la mention de l'évaluation à dix ans. Il y aura lieu de calculer la date à laquelle le membre du personnel aurait dû être évalué la dernière fois en application du statut de l'autorité locale.

*Exemple : un membre du personnel est entré en service le 1er janvier 2001 et n'a jamais été évalué. Le statut applicable prévoit que les membres du personnel sont évalués tous les deux ans à dater de leur entrée en fonction. Alors, il aurait dû être évalué les 1er janvier 2003, 2005...et la dernière fois le 1er janvier 2023 en sorte que la date d'échéance tombe le 1er janvier 2025.*

Enfin, il est laissé à l'autorité locale le soin de prévoir des règles en cas d'absence du membre du personnel pendant tout ou partie de la période d'évaluation, avec pour conséquence, qu'il n'est pas possible d'effectuer une évaluation de son travail.

Disposition transitoire : le mécanisme de l'évaluation réputée favorable ne vaut que pour les évaluations dont l'échéance est fixée après l'entrée en vigueur des décrets.

## 11.2. Recommandations

### Section 1 – Objectifs de l'évaluation

L'évaluation des membres du personnel vise à assurer la qualité du service public en optimisant les capacités et qualités des membres du personnel dans leur milieu de travail et à permettre à ceux-ci de satisfaire aux conditions d'évolution de carrière et de promotion.

L'évaluation est également l'occasion de prendre le temps pour un « échange », un dialogue, de faire le bilan du travail effectué, d'évoquer les perspectives d'évolution, les attentes du membre du personnel concernant son poste et, concernant l'évolution de carrière, de prendre en compte l'appréciation des performances, l'activité et la détection des besoins de formation ou la gestion de carrière puis fixer les objectifs pour le futur.

L'évaluation du personnel vise à permettre au membre du personnel de répondre au mieux aux attentes de son supérieur hiérarchique et de l'administration, d'améliorer la qualité du service et de se développer professionnellement.

Cette évaluation est opérée à partir du descriptif des fonctions, de la mission, des objectifs assignés au membre du personnel par le ou la supérieur.e hiérarchique lors d'un entretien de planification en tenant compte des compétences professionnelles et des aptitudes personnelles.

Elle informe l'administration sur la valeur des prestations du membre du personnel, en regard notamment de sa description de fonction. A cette occasion, l'autorité compétente et le membre du personnel formulent toutes observations de nature à améliorer leurs fonctionnements respectifs.

## Section 2 – Le régime de l'évaluation

### a) La fixation des objectifs

Conformément au code de la démocratie locale et à la loi organique des CPAS, le membre du personnel doit connaître les objectifs qui lui sont fixés pour exercer sa mission et ses tâches.

La description de fonction est un outil nécessaire pour établir ces objectifs.

Ces objectifs sont communiqués par le supérieur hiérarchique, avec un accusé de réception, à l'intéressé lors d'un entretien de planification au maximum dans les trois mois de sa prise de fonction.

L'entretien de planification a pour objectif - au départ de la description de fonction - de fixer et d'expliquer les objectifs à atteindre, les tâches principales à réaliser, les compétences professionnelles à maîtriser et les aptitudes personnelles à développer.

Si une description de fonction est établie quand le membre du personnel est déjà en fonction ou si une nouvelle description de fonction est établie, celle-ci est communiquée lors d'un entretien de planification.

Lors de tout entretien de planification, toutes les informations (objectif, procédure, conséquences et réactions possibles) relatives à l'évaluation sont communiquées, contre accusé de réception, au membre du personnel.

### b) Les mentions de l'évaluation

Les membres du personnel se voient attribuer l'une des 4 évaluations suivantes :

- Très positive
- Favorable
- Réservée
- Défavorable

Si l'évaluation est au moins « Favorable », les membres du personnel pourront bénéficier soit d'une évolution de carrière, soit d'une promotion, conformément au statut général du personnel.

### c) Les entretiens d'évaluation

La périodicité des évaluations est fixée par le statut général du personnel.

Il est recommandé aux pouvoirs locaux dans leur ensemble de notifier l'évaluation aux membres du personnel tous les trois ans et d'évaluer tout le personnel en même temps ou par service de manière à mener une réflexion globale et collective à l'issue de cette période. Cette périodicité permet aussi d'aligner la fréquence des évaluations du personnel sur celle des titulaires des grades légaux et du programme stratégique transversal.

L'autorité est cependant libre de choisir d'évaluer les membres du personnel tous les deux ans et/ou à la date d'anniversaire de leur entrée en fonction.

Point d'attention : en cas de changement de périodicité et/ou de date de l'évaluation, des mesures transitoires devront être prévues de manière à déterminer l'impact de ces changements sur les évolutions de carrière et les promotions des membres du personnel.

Ainsi, il pourrait être précisé qu'en cas de changement de périodicité, afin de ne pas pénaliser les membres du personnel, la dernière évaluation reste acquise (le cas échéant, selon l'ancien régime « A améliorer », pour avoir accès à une évolution de carrière ou à une promotion) si le membre du personnel est à la date d'anniversaire de son évolution de carrière.

### d) Les entretiens de fonctionnement

Il appartient au supérieur hiérarchique de tenir de manière régulière des entretiens de fonctionnement. Ces « feedback » permanents ont pour objectif de valoriser un travail bien fait, mais aussi de clarifier sans délai les erreurs et les dysfonctionnements. Ces entretiens permettent d'examiner le ou les problème(s) et la ou les solution(s) à y apporter mais aussi d'anticiper les situations qui modifieraient les bases établies.

### e) Les entretiens d'évaluation intermédiaires

En suite d'une évaluation « Réservee » ou « Défavorable », il est indispensable qu'un entretien d'évaluation intermédiaire entre l'évaluateur et le membre du personnel ait lieu entre deux évaluations :

- En cas d'évaluation « Réservee », un entretien d'évaluation intermédiaire a lieu tous les 6 à 12 mois maximum.
- En cas d'évaluation « Défavorable », un entretien d'évaluation intermédiaire a lieu tous les 3 à 6 mois maximum en fonction des carences constatées

Chaque entretien fait l'objet d'un procès-verbal que le membre du personnel devra cosigner pour attester de la prise de connaissance. En cas d'écart par rapport au plan d'action, une réorientation éventuelle est envisagée.

Lors des entretiens intermédiaires pour l'attribution des mentions « Réservee » et « Défavorable », le membre du personnel peut se faire accompagner du défenseur de son choix.

Si, lors de cette évaluation intermédiaire, une nette amélioration est constatée, il y a lieu de réaliser une nouvelle évaluation l'année suivante.

#### f) Évaluateur et autorité compétente

L'évaluateur est le supérieur hiérarchique du membre du personnel tel que prévu par l'organigramme et/ou désigné par le directeur général/la directrice générale/la fonction dirigeante locale.

Pour assister à l'évaluation, le directeur général/la directrice générale/la fonction dirigeante locale désigne un membre du personnel garant du processus et formé à l'évaluation. Ce dernier est désigné soit au sein du service RH, soit parmi les membres du personnel occupant une position hiérarchique supérieure à celui évalué au sein de l'organigramme.

Tout supérieur hiérarchique participant à une évaluation doit avoir suivi une formation agréée aux méthodes d'évaluation.

La décision définitive de l'évaluation est arrêtée par le collège communal, le collège provincial, le bureau permanent ou, pour les intercommunales et les associations chapitre XII, par l'organe désigné par celles-ci.

#### g) Procédure et recours interne

Si l'évaluateur n'est pas le directeur général/la directrice générale ou la fonction dirigeante locale :

Le projet d'évaluation établi par l'évaluateur est notifié au membre du personnel et au directeur général/à la fonction dirigeante locale. Le membre du personnel dispose de quinze jours calendrier pour faire valoir ses remarques.

Si ce projet ne suscite aucune remarque de la part de l'intéressé, le directeur général/la directrice générale/la fonction dirigeante locale le transmet au collège communal, collège provincial, bureau permanent ou à l'organe compétent (pour les intercommunales et les associations chapitre XII) qui fixe définitivement l'évaluation.

Si ce projet donne lieu à une contestation de la part de l'intéressé, ce dernier pourra alors introduire une réclamation auprès du directeur général/de la fonction dirigeante locale dans les quinze jours calendrier de la notification.

Le directeur général/la directrice générale/la fonction dirigeante locale, après avoir entendu l'intéressé éventuellement assisté d'une personne de son choix, pourra faire une autre proposition qui sera jointe au projet d'évaluation en même temps que le procès-verbal d'audition. Il appartiendra alors à l'autorité précitée de trancher définitivement dans les deux mois au maximum.

Un processus de médiation peut également être prévu avec audition séparée de l'intéressé et de ses supérieurs hiérarchiques.

Si l'évaluateur est le directeur général/la directrice générale ou la fonction dirigeante locale :

Le projet d'évaluation établi par le directeur général/la directrice générale/la fonction dirigeante locale est adressé au membre du personnel. Ce dernier dispose de quinze jours calendrier pour faire valoir ses remarques.

S'il n'y a pas de contestation de la part de l'intéressé, le dossier sera transmis directement au collège communal/collège provincial/bureau permanent/organe compétent (pour les intercommunales et les associations chapitre XII) pour suite voulue.

S'il y a contestation de la part de l'intéressé, celui-ci pourra demander à être entendu en même temps que la personne qu'il aura désignée pour assurer sa défense.

Après l'audition, le collège communal/collège provincial/bureau permanent/l'organe compétent (pour les intercommunales et les associations chapitre XII) tranchera définitivement.

h) Dossier d'évaluation

Le dossier d'évaluation est composé de :

- La carte d'identité du membre du personnel (Nom, prénom, fonction ou métier, entrée en service, nominations intervenues)
- La description de fonction qui précise :
  - o La mission, la finalité ou l'objectif de la fonction ;
  - o Les tâches principales ;
  - o Les compétences professionnelles requises ;
  - o Trois à cinq priorités identifiées et de préférence hiérarchisées ;
  - o Les aptitudes personnelles requises
- Les formations demandées et suivies dans le cadre du plan de formations établi pour le membre du personnel et qui sont :
  - o soit utiles à la fonction,
  - o soit nécessaires à l'évolution de carrière ou la promotion ;
- L'appréciation

i) Grille et critères d'évaluation

Les modèles de grille d'évaluation se trouvent dans les annexes VII et VIII.

Pour les membres du personnel, ce modèle comprend :

- Les objectifs à atteindre tels que précisés dans la description de fonction du membre du personnel ; en veillant à examiner tout particulièrement les objectifs identifiés prioritaires ;
- Les aptitudes personnelles :
  - o Celles prévues dans le statut général du personnel comme, par exemple : le devoir de loyauté, de réserve, de neutralité, ...
  - o L'autonomie, la collaboration, l'adaptabilité, la communication, l'esprit critique constructif.
- Le bilan des formations demandées et suivies.

Pour les supérieurs hiérarchiques / managers, ce modèle comprend :

- Les objectifs à atteindre tels que précisés dans la description de fonction de l'agent en veillant à examiner tout particulièrement les objectifs identifiés prioritaires ;
- Les aptitudes personnelles prévues dans le statut général du personnel comme par exemple : le devoir de loyauté, de réserve, de neutralité, etc.
- Les compétences managériales : avoir une vision et fédérer son équipe, veiller à la motivation du personnel, assurer un leadership, faire preuve de respect et d'intégrité, veiller au bien-être, développer ses capacités décisionnelles et organisationnelles, mettre en œuvre des capacités d'adaptation et de flexibilité, encourager l'innovation et la créativité ;
- Le bilan des formations demandées et suivies.

Les critères d'appréciation de chacune des aptitudes et compétences requises sont les suivants :

- Rencontrés/Respectés
- Partiellement rencontrés/Partiellement respectés
- Non rencontrés/Non respectés
- Reportés : par décision du supérieur hiérarchique et/ou pour des raisons indépendantes de la volonté de l'évalué.

Si le critère d'appréciation est « Rencontrés »/ « Respectés », le supérieur hiérarchique ne doit pas le justifier. La seule mention des termes « Rencontrés »/ « Respectés » suffit.

Certaines aptitudes ou compétences peuvent être mentionnées comme « Sans objet ».

La grille d'analyse de l'évaluation finale se présente comme suit :

- Evaluation « Très positive », si plus de la moitié des critères de référence évalués a obtenu l'appréciation « Rencontré »/« Respecté » et si aucun des critères de référence évalués n'a obtenu l'appréciation « Non-rencontré »/ « Non respecté » ;
- Evaluation « Favorable », si plus de la moitié des critères de référence évalués a obtenu l'appréciation « Rencontré »/ « Respecté » ;
- Evaluation « Réserve » si la moitié ou moins de la moitié des critères de référence évalués ont obtenu l'appréciation « Rencontré »/ « Respecté » ;
- Evaluation « Défavorable » si plus de la moitié des critères de référence évalués ont obtenu l'appréciation « Non rencontré »/ « Non respecté ».