

Aux présidents des zones de secours et des prézones

<b>Votre correspondant</b> Ivo Brisaert	<b>T</b> 02 500 23 14	<b>Votre référence</b>	<b>Annexes</b> 2
<b>E-mail</b> ivo.brisaert@ibz.fgov.be	<b>F</b> 02 500 23 65	<b>Notre référence</b> B16O376242	<b>Bruxelles</b>

### **Circulaire ministérielle relative à l'évaluation des membres opérationnels des zones de secours**

Madame, Monsieur la/le Président(e) des zones de secours,

La présente circulaire est destinée aux zones de secours telles que prévues à l'article 14 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile (ci-après dénommée la loi du 15 mai 2007) et au Service d'incendie et d'aide médicale urgente de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour l'application de la présente circulaire, font partie des membres opérationnels de la zone de secours les pompiers professionnels, les pompiers volontaires ainsi que les ambulanciers volontaires et professionnels non-pompiers.

La présente circulaire ne concerne pas :

- l'évaluation des pompiers stagiaires, régie par les articles 44 à 50, 61 à 66, 76 à 83 et 98 à 105 de l'arrêté royal du 19 avril 2104 relatif au statut administratif du personnel opérationnel des zones de secours (ci-après dénommé AR du 19 avril 2014);
- l'évaluation des ambulanciers stagiaires, régie par les articles 17 à 23, et 34 à 39 de l'arrêté royal du 23 août 2014 relatif au statut administratif du personnel ambulancier non-pompier des zones de secours (ci-après dénommé AR du 23 août 2014);
- l'évaluation du commandant de zone, régie par les articles 115 et 116 de la loi du 15 mai 2007 et les articles 8 à 12 de l'arrêté royal du 26 mars 2014 fixant le profil de fonction du commandant d'une zone de secours et les modalités de sa sélection et de son évaluation.

De plus amples explications au sujet des stages et des évaluations des stagiaires sont fournies dans le syllabus EVAL.

## **1. Introduction**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2015 (ou au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2016), les services communaux d'incendie sont passés définitivement à une nouvelle structure : la zone de secours. Parallèlement à cette transformation administrative et à ses conséquences, différents arrêtés royaux donnant forme au statut des membres opérationnels des zones de secours sont également entrés en vigueur.

L'AR du 19 avril 2014 contient notamment des dispositions relatives à l'évaluation et au dossier d'évaluation.

Etant donné que l'évaluation représente une partie essentielle de la carrière de chaque membre opérationnel des zones de secours, j'estime opportun de donner quelques directives pouvant être utilisées par la zone comme règles de bonne pratique.

En attendant l'entrée en vigueur de la nouvelle manière d'évaluer, les membres du personnel qui assureront les évaluations suivront la formation nécessaire à cet effet. Les zones sont tenues d'informer en détail leur personnel de la manière dont la nouvelle méthodologie d'évaluation fonctionne et sera appliquée dans la zone. Pour ce faire, les modèles et textes mis à disposition par le KCCE peuvent être utilisés.

Les informations nécessaires relatives à l'évaluation sont de préférence également reprises dans la politique d'accueil, comme partie de la politique du bien-être.

## **2. Base légale**

L'article 154 de l'AR du 19 avril 2014 prévoit que l'évaluation s'effectue sur la base d'un dossier d'évaluation individuel, qui se compose de différents documents :

- La description de fonction, telle que fixée dans l'arrêté ministériel du XXX 2016 fixant les descriptions de fonction du personnel opérationnel des zones de secours
- Le rapport de l'entretien de fonction
- Les documents portant sur les constatations et appréciations favorables ou défavorables
- Le rapport de l'entretien d'évaluation tel que fixé dans l'annexe 4 de l'AR du 19 avril 2014.

Ces documents peuvent être gérés numériquement, à condition que la zone puisse offrir les garanties nécessaires en matière de signature électronique.

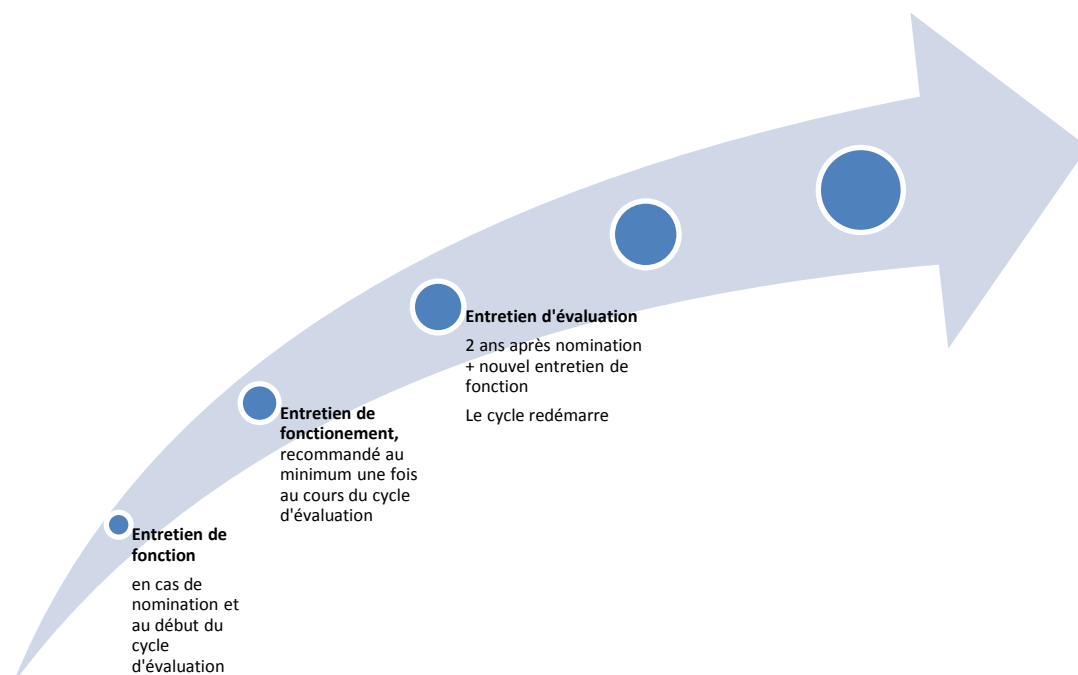
Les descriptions de fonction constituent donc le point de départ de la procédure d'évaluation, l'entretien d'évaluation représentant quant à lui le point final. L'entretien de fonction avec le planning du cycle n+1 a lieu dans le prolongement de l'entretien d'évaluation du cycle n. Entre les deux, il y a encore d'autres moments importants, à savoir l'(es) entretien(s) de fonctionnement.

La présente circulaire entend clarifier le cycle d'évaluation, tout en proposant des modèles pour les rapports des entretiens de fonction et de fonctionnement. Il importe, en effet, tant pour l'évalué que pour l'évaluateur, de disposer des connaissances et des outils nécessaires pour ce processus important, de sorte que l'ensemble puisse être manipulé comme un tout cohérent.

## **3. Le cycle d'évaluation**

En vertu de l'article 152 de l'AR du 19 avril 2014, 'l'évaluation a pour but de stimuler la communication entre l'évalué et l'évaluateur, de promouvoir le développement des compétences du membre du personnel et d'atteindre les objectifs du service.'

Ce processus constructif et valorisant se déroule selon les étapes suivantes :



### 3.1. L'entretien de fonction

Au début de chaque période d'évaluation, un entretien de fonction a lieu entre le membre du personnel et le supérieur fonctionnel (art. 157-158 de l'AR du 19 avril 2014). Le supérieur fonctionnel assure l'autorité directe sur une ou plusieurs personnes et est lui-même sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique. Dans la pratique il doit pouvoir juger du fonctionnement d'un membre du personnel. Lors de cet entretien, les objectifs et les éléments sur lesquels le collaborateur sera évalué sont examinés. La base est composée de la/des description(s) de fonction, telles qu'elles sont reprises dans l'arrêté ministériel du XXX. Le supérieur fonctionnel peut concrétiser, dans les descriptions de fonction, les tâches que le membre du personnel devra assumer concrètement et les normes qui s'appliqueront en matière de compétences techniques.

L'entretien de fonction comporte également un entretien de planification. Des objectifs concrets, liés aux compétences des fonctions, peuvent dès lors être convenus. Par exemple, un supérieur fonctionnel peut, dans le cadre de la compétence « Loyauté », convenir avec ses membres du personnel de manières de travailler permettant de réduire les coûts, ou accorder une attention particulière à la diversité dans le cadre des compétences relationnelles. Par ailleurs, l'entretien de fonction comporte un plan de développement qui peut inclure un planning des formations continues.

L'entretien de fonction concerne toutes les fonctions assumées par le collaborateur. Cet entretien précise les attentes du collaborateur, de l'évaluateur et de l'organisation. Il y a lieu de tenir compte du nombre de fonctions assurées par le membre du personnel. En fonction du plan du personnel et de l'organisation de la zone, ce nombre peut être plus ou moins important. Si le membre du personnel assume de nombreuses fonctions, le supérieur fonctionnel doit, lors de la formulation des objectifs, tenir compte de cette polyvalence et du nombre d'heures de travail que l'on consacre par fonction. Par apposition à quelqu'un qui ne combine qu'une ou deux fonctions, il est possible d'avoir un niveau d'exigence inférieur pour une personne qui doit assumer de nombreuses fonctions étant donné qu'elle disposera de moins de temps pour exercer chacune.

Le supérieur fonctionnel établit un rapport relatif à cet entretien dans les quinze jours calendrier de l'entretien. Le collaborateur peut ajouter ses remarques et signe 'pour réception'.<sup>1</sup>

Un modèle de ce rapport est joint à l'annexe 1 à la présente circulaire.

### 3.2. L'entretien de fonctionnement

L'article 160 de l'AR du 19 avril 2014 prévoit qu'à la demande de l'évalué ou de l'évaluatrice, un entretien de fonctionnement entre l'évalué et l'évaluatrice peut avoir lieu au cours de la période d'évaluation. Etant donné que cet entretien est considéré comme un moment de coaching et de développement pour le membre du personnel, il est fortement recommandé de planifier un entretien de fonctionnement pour chaque cycle d'évaluation. Cet entretien permet également au supérieur fonctionnel d'assurer un suivi minutieux de la situation. Cet entretien peut donc constituer une valeur ajoutée pour le collaborateur.

Au cours de cet entretien, il peut notamment être question du fonctionnement du membre du personnel, des problèmes éventuels, des entraves pour atteindre ses objectifs, de son développement et de sa carrière.

Deux semaines au préalable, le chef fonctionnel et le membre du personnel devraient échanger un ordre du jour.

Le but de cet entretien est d'améliorer le fonctionnement du membre du personnel. A cet égard, le chef fonctionnel et le membre du personnel sont des interlocuteurs équivalents. Le membre du personnel a donc le plus souvent la parole.

Cet entretien de fonctionnement a lieu à mi-parcours de la période d'évaluation. Un rapport de cet entretien est élaboré et reprend les objectifs éventuellement modifiés ainsi que les accords conclus. Le membre du personnel signe ensuite 'pour réception'.<sup>2</sup>

Un modèle de ce rapport est joint en annexe 2 de la présente circulaire.

En marge de l'entretien de fonctionnement et de l'entretien d'évaluation, de l'attention peut également être réservée aux talents du membre du personnel, qui ne sont pas nécessairement abordés au cours de l'entretien de fonction, mais qui peuvent malgré tout représenter une valeur ajoutée pour l'organisation.

Au cours de la période d'évaluation, le chef fonctionnel et le collaborateur peuvent ajouter plusieurs constatations et évaluations au dossier d'évaluation. Cet entretien de fonctionnement ponctuel peut avoir lieu à tout moment et après certains événements. Ces événements peuvent être aussi bien positifs que négatifs.

Les évaluations et les constatations ne peuvent être jointes au dossier d'évaluation que si elles ont été examinées par le chef fonctionnel et le collaborateur. Le membre du personnel signe alors 'pour réception'.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Si le membre du personnel refuse de signer, même "pour réception" (donc pas "pour accord"), il est préférable que ce document soit envoyé au membre du personnel par lettre recommandée. Le fait de "signer pour réception" ne signifie en aucun cas qu'il n'y aura pas de possibilité de recours plus tard.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem

### 3.3. L'entretien d'évaluation

Au cours de cet entretien, l'évaluation du membre du personnel est réalisée par le chef. L'évaluation se base sur un dossier d'évaluation individuel, reprenant les documents suivants :

- La description de fonction
- Le rapport de l'entretien de fonction (voir 3.1)
- Les documents relatifs aux constatations et évaluations favorables ou défavorables (voir 3.4.)

Il peut être complété par les documents suivants :

- Le rapport d'un éventuel entretien de fonctionnement (voir 3.2)
- Le rapport de l'entretien d'évaluation précédent

Le modèle du rapport de l'entretien d'évaluation est fixé par l'annexe 4 de l'AR du 19 avril 2014.

Onze points d'évaluation sont examinés dans ce rapport.

Pour compléter les 9 premiers points d'évaluation (loyauté, sens du devoir, intégrité, compétences personnelles, relationnelles, orientées vers les tâches, management, qualité et sécurité, instructions et pédagogie), il y a lieu de tenir compte du dictionnaire des compétences et de la matrice des compétences.

Dans le dictionnaire des compétences, joint à l'annexe 3, trois niveaux sont systématiquement formulés par compétence comportementale.

La matrice des compétences, jointe à l'annexe 4, précise le niveau de compétence applicable par fonction.

Les zones doivent développer une politique zonale relative aux compétences techniques : aptitude physique, accréditation pour le port de la protection respiratoire, formation permanente/continue, etc (point d'évaluation 10), afin d'instaurer un critère par rapport auquel les compétences peuvent être évaluées et permettre aux membres du personnel de développer/entretenir leurs compétences. Si tel n'est pas le cas, les membres du personnel ne peuvent pas être évalués en la matière et la mention « pas d'application » doit être complétée. La disponibilité (point d'évaluation 11) doit être évaluée en fonction des règles fixées dans le règlement d'ordre intérieur.<sup>4</sup> Il peut s'agir tant d'un certain pourcentage de disponibilité que de la mesure dans laquelle la personne qui s'est déclarée disponible se présente effectivement en cas d'appel.

Si le membre du personnel obtient un score négatif au point d'évaluation 10 ou 11, la conclusion de l'ensemble de l'évaluation ne peut être que 'à améliorer' ou 'insatisfaisant'.

Il y a lieu de souligner que lors de l'évaluation d'un membre du personnel professionnel du cadre de base ou moyen, il faut noter "pas d'application" au point 11. Tel est également le cas au point d'évaluation 10, par exemple lorsqu'un membre du personnel est affecté à une fonction administrative ou lorsqu'il s'agit d'un ambulancier non-pompier. Dans tous les cas, des compétences techniques spécifiques peuvent être ajoutées à la catégorie "autres".

A l'instar de l'entretien de fonction, lors de l'entretien d'évaluation, il y a lieu de tenir également compte du nombre de fonctions assumées par le membre du personnel. Lors de l'évaluation d'un membre du personnel assumant de nombreuses fonctions, il convient de tenir compte de cette polyvalence.

---

<sup>4</sup> Voir aussi: Circulaire ministérielle du 22 avril 2014 relative à l'organisation de la disponibilité des volontaires des services publics d'incendie.

En cas d'absence de longue durée (maladie, interruption de carrière, par exemple), il est possible que certains points ne puissent pas être évalués. Cela peut être motivé ainsi dans l'espace prévu au bas de la grille d'évaluation. Dans cette grille, il y aura alors lieu de compléter « pas d'application ». Si la totalité des périodes d'absences excède la moitié de la durée du cycle d'évaluation minimal, le supérieur fonctionnel doit constater qu'il est impossible de faire l'évaluation. Un membre du personnel disposant d'une mention 'satisfaisant', 'bien' ou 'très bien' est dans ce cas après une absence d'au moins 9 mois; un membre du personnel disposant d'une mention 'à améliorer' ou 'insatisfaisant' est dans ce cas après une absence d'au moins 4,5 mois. Le membre du personnel conserve le résultat de son évaluation précédente. Il n'y a donc pas de mention pour la période d'absence précitée. Dans le mois après l'absence, il faut organiser un nouvel entretien de fonction pour commencer un nouveau cycle d'évaluation.

La conclusion de l'évaluation est l'attribution de la mention 'très bien', 'bien', 'satisfaisant', 'à améliorer' ou 'insatisfaisant', étant donné qu'une motivation de cette mention est indispensable.

En cas de mention 'satisfaisant', 'bien' ou 'très bien' l'entretien d'évaluation a lieu tous les deux ans (minimum après 18 mois et maximum après 24 mois). Si le résultat de l'évaluation est 'à améliorer' ou 'insatisfaisant', l'entretien a une nouvelle fois lieu après un an (minimum après 9 mois et maximum après 12 mois). En cas de mention 'insatisfaisant', il est préférable d'intégrer un plan d'action dans le rapport. Ici aussi, il est conseillé de planifier un entretien de fonctionnement entre deux évaluations.

Le rapport est envoyé dans les quinze jours calendrier au membre du personnel, qui signe alors 'pour réception'.<sup>5</sup>

Le membre du personnel peut introduire un recours contre de la conclusion de l'évaluation dans un délai de 10 jours ouvrables à partir de la notification du rapport d'évaluation. Cette procédure de recours est décrite au Titre 3 du Livre 7 de l'AR du 19 avril 2014 (articles 165 à 168).

### 3.4. Les évaluateurs

Au cours de ce cycle, l'évaluateur est le chef fonctionnel. Il est recommandé qu'il soit:

- Pour l'évaluation d'un membre du cadre de base (sapeur-pompier et caporal) : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de sergent
- Pour l'évaluation d'un membre d'un sergent : un membre du personnel revêtu au minimum du grade d'adjudant
- Pour l'évaluation d'un adjudant : un membre du personnel revêtu au minimum du grade de lieutenant
- Pour l'évaluation d'un lieutenant: un membre du personnel revêtu au minimum du grade de capitaine
- Pour l'évaluation d'un capitaine: un membre du personnel revêtu au minimum du grade de major
- Pour l'évaluation d'un major ou colonel : le commandant de zone
- Pour le commandant de zone : le collège, sur base de l'avis de la commission d'évaluation telle que prévue aux articles 115 - 116 de la loi du 15 mai 2007 et à l'arrêté royal précité du 26 mars 2014
- Pour le secouriste-ambulancier (non-pompier) : un membre du personnel revêtu du grade de coordinateur secouriste-ambulancier et qui exerce la fonction ou, à défaut, le commandant de zone ou son délégué
- Pour le coordinateur secouriste-ambulancier (non-pompier) : le commandant de zone ou son délégué

---

<sup>5</sup> Idem.

Un gardien du processus est nommé pour l'ensemble du projet dans la zone. Cette fonction peut être assurée par un membre du personnel professionnel revêtu au minimum du grade de capitaine, mais peut également être assurée par un responsable du service Ressources humaines de la zone de secours. Ce gardien du processus peut aider à compléter les documents relatifs à l'évaluation, à tenir à jour les dossiers d'évaluation, le timing des différents entretiens, etc. et veiller ainsi à l'uniformité et au contrôle du processus.

Au préalable, l'évaluateur et le gardien du processus suivront la formation leur permettant de mener les différents entretiens du cycle d'évaluation et de s'exercer aux méthodes et techniques utilisées. Une formation de suivi (dans le cadre de la formation continue) est également très souhaitable, notamment pour développer un 'sentiment de norme' commun.

Les formations pour les évaluateurs sont prévues dans les formations de base « brevet MO1 » et « brevet OFF2 », mais peuvent être également suivies en qualité de certificat de module dans le cadre de la formation continue. Au niveau du sapeur-pompier, une information concernant le cycle d'évaluation est prévue dans la formation de base (brevet BO1). Pour les membres du personnel qui sont actuellement en service, des sessions d'information doivent être organisées par la zone.

### 3.5. L'introduction du processus d'évaluation

Ce processus d'évaluation peut être introduit par phases. Il s'agit de faire débiter le premier cycle d'évaluation qui commence par le premier entretien de fonction, au plus tard trois ans après le transfert à la zone. En d'autres termes, le premier entretien de fonction avec chaque membre du personnel doit avoir lieu, avant le 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour les zones qui sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Jusqu'au premier entretien de fonction, les règles d'évaluation applicables au personnel des services d'incendie restent d'application aux membres du personnel de la zone pour lesquels la dernière évaluation avant la date du transfert à la zone n'était pas au moins satisfaisante.

Le conseil de zone fixe la date de début de la première période d'évaluation, dans les limites des restrictions réglementaires de l'article 318 de l'AR du 19 avril 2014 et de l'article 56 de l'AR du 23 août 2014.

Chronologie possible :

1 <sup>ère</sup> année – premier trimestre	Entretien de fonction	premier cycle
1 <sup>ère</sup> année – à partir du deuxième trimestre	Entretien de fonctionnement	
2 <sup>ème</sup> année, dernier trimestre	Entretien d'évaluation	
2 <sup>ème</sup> année, dernier trimestre	Entretien de fonction	deuxième cycle
3 <sup>ème</sup> année, dernier trimestre	Entretien de fonctionnement	
4 <sup>ème</sup> année, dernier trimestre	Entretien d'évaluation	

Veuillez agréer, Madame la Présidente, Monsieur le Président des zones de secours, l'assurance de ma considération la plus distinguée.

Jan JAMBON,  
Ministre de la Sécurité et de l'Intérieur