

**Conseil du Corps Scientifique**  
**Université de Liège**  
% Monsieur C. Breuer  
Clos Mercator 3 (bât. B11)  
4000 Liège

**Aux membres du groupe de travail**  
**Règlement de travail du personnel scientifique**  
Université de Liège  
Place du 20 Août, 7 (bât. A1)  
4000 Liège

Liège, le lundi 14 septembre 2015

**Objet** *Évaluation du personnel scientifique de l'Université de Liège – règlement de travail du personnel scientifique*

**Copie à** *Monsieur R. Cloots, Vice-recteur à la recherche*

Monsieur l'Administrateur,  
Madame la Directrice générale,  
Madame la Directrice des ressources humaines,  
Mesdames et Messieurs les représentants des syndicats,  
Mesdames et Messieurs,

De longue date, le statut du personnel scientifique de notre institution est l'un des axes récurrents de la réflexion du Conseil du Corps Scientifique et, avant lui, du Conseil Universitaire du Personnel Scientifique.

C'est dans ce contexte que les représentants des chercheurs ont été invités à participer aux travaux sur le règlement de travail du personnel scientifique (seconde version). La réunion du 28/05/2015 a posé les jalons d'une procédure d'évaluation du personnel scientifique dans un document synthétique intitulé « *Personnel scientifique : évaluation et mesures disciplinaires* » rédigé par l'ARH.

Conformément aux discussions menées lors de cette réunion, nous avons entamé une réflexion au sein des représentants du personnel scientifique. Nous vous transmettons ci-joint notre note synthétique sur cette question. Nous espérons qu'elle contribuera aux réflexions du groupe de travail.

En vous souhaitant bonne réception de la présente, nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, nos sincères salutations.



**Ahmed Rassili**  
*Président du CCS*



**Christophe Breuer**  
*Secrétaire du CCS*



**Évaluation du personnel scientifique de l'Université de Liège**  
**Avis du 14 septembre 2015**

**I. CONTEXTE**

L'Université de Liège dispose depuis le 11 mars 2015 de deux règlements de travail approuvés par le Conseil d'administration pour son personnel scientifique :

- règlement de travail pour le personnel scientifique « État » (doc. 17.544 CA 11.03.2015) ;
- règlement de travail pour le personnel scientifique « Patrimoine » (doc. 17.569 CA 11.03.2015).

Ces deux documents ont été produits dans l'urgence pour répondre à l'injonction de l'inspection du travail. Ils se limitent donc, pour l'essentiel, au minimum requis par la législation. Dès l'élaboration de ces documents, il a été convenu qu'une version amendée et améliorée serait proposée au Conseil d'administration lors de la rentrée académique 2015 – 2016.

Un groupe de travail institutionnel a été constitué pour produire ces nouvelles versions du règlement de travail. Il est composé des membres du Comité de Concertation de Base (autorités universitaires et représentants syndicaux) et de représentants du corps scientifique.

Le 28 mai 2015, le groupe de travail a axé ses réflexions sur les mesures disciplinaires et sur l'évaluation qui concernent le personnel scientifique. L'administration des ressources humaines a transmis aux membres du groupe de travail une note-cadre sur l'évaluation.

La note ne constitue, à ce stade, qu'un élément de réflexion.

Au terme de la réunion, il a été convenu de renvoyer la question de l'évaluation à plusieurs réunions à fixer ultérieurement. Les représentants du personnel scientifique ont été invités à susciter une réflexion au sein de leurs organes de représentation.

Lors de sa réunion du 29 juin 2015, le Conseil du Corps Scientifique (ci-après « le Conseil ») a constitué une commission chargée de soumettre un avis relatif à l'évaluation du personnel scientifique. Cet avis a été approuvé le 14 septembre 2015 par le Conseil et transmis aux membres du groupe de travail institutionnel.

## **II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION – SITUATION ACTUELLE**

### **A. Note de discussion de l'administration des ressources humaines**

L'administration des ressources humaines a produit une note de support à la discussion sur l'évaluation du personnel scientifique intitulée « Personnel scientifique : évaluation et mesures disciplinaires ».

Le présent avis n'est relatif qu'au volet « évaluation » de la note.

La note de support envisage différentes catégories de personnel pouvant faire l'objet d'une évaluation :

- les assistants sur mandat (allocation de fonctionnement, budget ordinaire) dont l'évaluation pourrait être envisagée par l'intermédiaire d'une révision du cahier des charges ;
- les chercheurs sur prestations extérieures ou conventions ;
- les boursiers de doctorat et de postdoctorat.

La note pose la question de la pertinence de l'évaluation, du statut de l'évaluation, des modalités d'évaluation, des échéances des évaluations, des redondances des procédures d'évaluation avec les procédures existantes.

Elle pointe également la difficulté qui résulte de la diversité des statuts et des sources de financement.

### **B. Procédures actuelles d'évaluation du personnel scientifique**

Le Conseil observe que de nombreuses procédures d'évaluation sont prévues par la législation ou par la réglementation. Suivant le statut du membre du personnel scientifique concerné, cette évaluation entendue au sens large peut être explicite ou implicite, régulière ou ponctuelle, donner lieu à la production d'un écrit ou ne pas laisser de trace, être cadrée par une réglementation ou non.

De manière synthétique et non exhaustive, le Conseil relève au moins les « procédures » suivantes au sein du personnel scientifique.

<b>Catégorie de personnel</b>	<b>Intitulé usuel de l'évaluation</b>	<b>Objectif</b>
Boursier de doctorat	Candidature à une bourse	Engagement
	Comité annuel de thèse	Inscription
	Renouvellement de bourse	Engagement
	Défense publique de thèse	Diplôme
Assistant (État)	Candidature à un mandat (temporaire)	Engagement
	Renouvellement de mandat (temporaire)	Engagement
	Confirmation au rang de premier assistant (rang A)	Avancement
	Confirmation au rang de chef de travaux (rang B)	Avancement
Assistant de recherche (patrimoine)	Obtention d'un contrat sur prestation / convention	Engagement
	Dépôt des rapports finaux	Financement
	Évaluation par le chef de service (peu répandu)	Engagement
	Promotion dans la carrière du chercheur (CFB)	Avancement
	Promotion dans la carrière du chercheur (ULg)	Avancement
Chargé d'enseignement (ISLV)	Candidature à un poste	Engagement
	Promotion dans la carrière du chercheur (ISLV)	Avancement
Assistant de recherche (CSL)	Candidature à un poste	Engagement
	Promotion dans la carrière du chercheur (CSL)	Avancement
Maître de conférences	Évaluations pédagogiques	Mixte
Chargé de cours adjoint	Évaluations pédagogiques	Mixte

Le Conseil du corps scientifique dispose d'un tableau étendu des procédures d'évaluation.

Ce recensement révèle la diversité des statuts et souligne les difficultés pouvant résulter de leur articulation.

À l'exception des boursiers de doctorat et, dans une moindre mesure, des assistants sur mandat, les évaluations ont essentiellement un caractère ponctuel.

Plusieurs procédures d'évaluation en vigueur devront être modifiées par l'introduction du nouveau règlement d'organisation des entités de recherche et d'enseignement de l'Université.

### **C. Objectifs de l'évaluation du personnel scientifique**

Le Conseil relève que les évaluations poursuivent actuellement plusieurs objectifs :

- la promotion au sein du corps scientifique (confirmation au rang A, promotion de rang, évolution dans la carrière du chercheur ULg / CFB).
- l'obtention d'un nouveau contrat ou le renouvellement d'un contrat de travail.
- l'obtention d'un diplôme ou d'une certification.
- l'obtention d'un crédit de fonctionnement, d'une bourse, de projets de recherche.
- le suivi des projets et des travaux (marginale).

Les évaluations informatives ou régulatrices sont peu présentes. Néanmoins, HEC-ULg prévoit pour l'ensemble de son personnel une évaluation annuelle, produite par l'agent lui-même et par son supérieur hiérarchique. Cette évaluation a *notamment* pour objectifs :

- d'évaluer l'accomplissement des tâches confiées à l'agent ;
- de constater l'évolution des missions dévolues à l'agent ;
- d'indiquer les attentes de l'agent.

De manière générale, l'évaluation du personnel scientifique porte essentiellement sur les activités de recherche, les activités d'enseignement ou de service à la communauté étant marginalisées.

Le cahier des charges des assistants sur mandat comporte ces trois volets. Néanmoins, l'évaluation des assistants est succincte et ne correspond pas à une appréciation de l'ensemble du cahier des charges. En outre, le cahier des charges ne contient pas l'ensemble des tâches qui sont attribuées aux membres du personnel scientifique.

### **D. Demandes formulées par le personnel**

Les membres du personnel scientifique sont généralement défavorables à une nouvelle procédure d'évaluation qui serait obligatoire, systématique, indifférenciée et contraignante. Une telle évaluation ne pourrait prendre en considération la diversité des statuts et s'inscrire dans une dynamique positive au sein de l'institution. Ils rejettent également une évaluation qui ne permettrait de constituer qu'un dossier à charge des agents, ou une procédure trop lourde.

À l'inverse, les chercheurs sont demandeurs d'un retour plus formel sur leurs activités de recherche, d'enseignement et sur les services à la communauté qu'ils rendent. Ils considèrent que ces trois volets doivent faire l'objet de l'évaluation pour rendre compte avec probité de la diversité des tâches réalisées. Cette approche permet également de tenir compte de la succession des statuts au cours de la carrière du personnel scientifique et donc de l'évolution de ses tâches et de l'acquisition de nouvelles compétences.

Par ailleurs, les représentants du personnel scientifique, quel que soit le niveau de représentation, sont régulièrement confrontés à l'absence de « traces » et de documents écrits permettant d'attester l'activité des membres du personnel. L'absence de ces documents est problématique en cas de conflit entre l'agent et son supérieur, tant pour les autorités que pour les représentants. Elle a aussi pour conséquence de survaloriser les critères liés aux publications par rapport à d'autres tâches et missions assurées par l'agent, pourtant également utiles à l'institution.

### **III. AVIS DU CONSEIL DU CORPS SCIENTIFIQUE**

Le Conseil du Corps Scientifique est favorable à une procédure d'évaluation annuelle, individuelle et informative qui rende compte de l'activité de chaque membre du personnel scientifique dans ses missions de recherche, d'enseignement et de services à la communauté. Faisant le constat de la grande diversité des statuts du personnel scientifique et de ses missions, le Conseil en conclut l'inadaptation d'une procédure d'évaluation objectivante et se prononce en faveur d'évaluations individualisantes.

La procédure d'évaluation serait ouverte à tous les membres du personnel scientifique, sans distinction de rang, de grade ou de statut.

Dans le cadre de la réforme des structures de gouvernance de l'Institution, la ligne hiérarchique doit être clarifiée afin de déterminer le ou les responsables hiérarchiques de chaque agent.

#### ***Une évaluation du personnel scientifique comme outil d'accompagnement professionnel***

Le Conseil envisage l'évaluation du personnel scientifique strictement sous l'angle de l'accompagnement professionnel des chercheurs. Dans cette perspective, elle a un caractère non contraignant et vise essentiellement à informer les membres du personnel et leur(s) supérieur(s) hiérarchique(s). Il s'agit d'un espace de bilan, de perspective et de dialogue formels destiné à laisser des traces.

L'évaluation doit permettre d'acter les activités réalisées au cours de l'année écoulée (voire les deux années écoulées, pour bénéficier d'une moyenne mobile), d'en motiver les réorientations par rapport aux objectifs initiaux, d'en apprécier la réalisation, d'explicitier les difficultés rencontrées, d'évaluer le bien-être au travail de l'agent et d'envisager ses perspectives professionnelles.

L'évaluation est établie contradictoirement à partir d'une auto-évaluation des tâches accomplies par le membre du personnel concerné.

Le processus d'évaluation est initié par le responsable de l'unité de recherche / le département, le membre du personnel scientifique ou son supérieur hiérarchique. Elle est confidentielle. Son usage est limité à l'employé et à son supérieur hiérarchique. En cas de promotion, de confirmation ou de stabilisation (passage en CDI), les évaluations réalisées durant les quatre dernières années peuvent être mobilisées. En cas de conflit, l'employé ou son supérieur hiérarchique pourront également faire valoir les éléments reportés dans les rapports d'évaluation.

Par supérieur hiérarchique, nous entendons la personne responsable des activités du personnel scientifique pour un secteur particulier. Il est donc possible qu'un membre du personnel ait plusieurs responsables hiérarchiques pour l'ensemble de ses activités (recherche, enseignement...). Chaque responsable s'attachera uniquement à évaluer son secteur de responsabilité tout en ayant la possibilité d'avoir accès à l'ensemble de l'évaluation.

L'ARH est dépositaire des évaluations qui constituent, pour chaque agent, un portfolio. Nous insistons ici sur le caractère confidentiel de l'évaluation. Nous estimons qu'une rupture de confiance sur ce point aurait des conséquences majeures sur le personnel scientifique, en particulier dans un contexte de centralisation des évaluations.

L'évaluation doit permettre, de manière concise, d'évaluer le bien-être au travail des membres du personnel scientifique (satisfaction, perspectives, contexte institutionnel). Les réponses à ce volet ne

sont pas visibles du supérieur hiérarchique. Ces données rendues anonymes doivent faire l'objet d'une compilation et d'un baromètre institutionnel.

L'agent peut également faire part de ses souhaits de formation ou de ses attentes professionnelles. Cette démarche s'inscrit dans la volonté institutionnelle de veiller à l'employabilité de ses diplômés et de ses chercheurs, alors que le contexte actuel ne permet pas toujours leur stabilisation à moyen ou long terme. Il revient également au(x) supérieur(s) hiérarchique(s) d'établir les perspectives du chercheur dans l'unité ou dans le département.

### ***Une évaluation qui s'appuie sur le cahier des charges et/ou sur le contrat de travail***

L'évaluation doit être réalisée au regard des missions ou des tâches confiées à l'agent dans son contrat de travail ou dans son cahier des charges. Elle doit également tenir compte du type de contrat du membre du personnel scientifique (temps partiel, temps plein).

Concrètement, un préalable à l'évaluation est donc la formalisation de plans de charge du personnel. Au besoin, une révision du plan de charge à la moitié du cycle d'évaluation peut être envisagée.

Néanmoins, des contraintes liées au contexte de la recherche ou de l'institution peuvent donner lieu à une redéfinition des tâches confiées au membre du personnel scientifique. Il s'agira alors de laisser la possibilité au membre du personnel scientifique et à son supérieur de motiver ce changement.

La base commune de l'évaluation pourrait être calquée sur le cahier des charges modifié des assistants sur mandat, tout en restant modulaire. Toutes les catégories de personnel doivent pouvoir remplir les données relatives aux trois piliers de l'activité académique.

### ***Une évaluation individuelle intégrée et articulée aux outils institutionnels***

L'évaluation individuelle est intégrée : elle couvre tous les domaines de l'activité académique, en ce compris les activités confiées sans mandat explicite ou les services à la communauté. Elle intègre les évaluations particulières / partielles du candidat au cours de la période écoulée et donne la possibilité d'évaluer les activités non couvertes par celles-ci.

L'évaluation individuelle est donc pré-alimentée par les outils institutionnels (Orbi, Urbi, Evalens ?). L'agent peut y joindre sous forme d'annexes les évaluations particulières dont il a pu faire l'objet (rapport au comité de thèse, évaluation de fin de mandat, rapport de jurys de promotion...). Cette partie de l'évaluation prend la forme d'un rapport d'activité commenté.

Elle permet de rendre compte de toutes les activités effectivement réalisées de manière significative par le membre du personnel scientifique.

Elle est essentiellement qualitative, mais peut comporter des échelles d'évaluation.

### ***Un appui du service des ressources humaines***

En cas de désaccord et à la demande du membre du personnel scientifique ou de son supérieur hiérarchique la procédure doit prévoir la médiation d'un tiers (service des ressources humaines ou supérieur hiérarchique (N+2)). En cas de désaccord persistant, le représentant de l'ARH entend les personnes concernées. Le formulaire d'évaluation fait explicitement mention de cette possibilité.

Suivant la procédure d'évaluation, la demande de médiation pourra intervenir à des moments différents :

- Si les évaluations sont réalisées parallèlement par le membre du personnel et son supérieur hiérarchique (en aveugle), ceux-ci disposent d'un délai pour réclamer l'assistance des services RH après avoir pris connaissance de l'évaluation de l'autre partie.
- Si les évaluations sont successives (le supérieur hiérarchique réalise son évaluation après avoir pris connaissance de l'auto-évaluation du membre du personnel), le supérieur hiérarchique peut demander la médiation immédiatement. Le chercheur bénéficie toujours d'un délai pour faire de même après avoir pris connaissance de l'évaluation réalisée par son supérieur hiérarchique.

La réussite et la pertinence des procédures d'évaluation dépendent en grande partie de la formation des évaluateurs. Cette formation doit donc constituer un prérequis essentiel sous peine de voir l'évaluation du personnel scientifique devenir une lourdeur bureaucratique sans réelle valeur ajoutée.

### **Sur la forme de l'évaluation**

À ce stade de la réflexion, la forme de l'évaluation demeure une ébauche et se veut générale.

L'évaluation doit s'entendre comme un cycle. Il commence par la formalisation d'un plan de charge et se conclut par l'évaluation proprement dite. Des évaluations intermédiaires peuvent constituer autant de temps d'ajustement. La durée du cycle pourrait être de 2 ans pour le personnel statutaire ou sous mandat, mais elle devrait être adaptée, en particulier pour les chercheurs sur convention ou sur prestations extérieures.

Le contenu de l'évaluation reste à définir, cependant elle devrait comprendre les éléments suivants :

- I. Informations générales (Ulisweb)
  - a. Identification
  - b. Statut actuel, autres statuts durant la période écoulée)
  - c. Affiliation
- II. Rapport d'activité
  - a. Activités de recherche
    - i. Production scientifique, y-compris communications et posters (Orbi)
    - ii. Financements obtenus
  - b. Activités d'encadrement et d'enseignement
    - i. Cours en tant que titulaire (via MyULg)
    - ii. Cours en tant que suppléant
    - iii. Interventions ponctuelles dans des cours
    - iv. Encadrement de travaux pratiques
    - v. Encadrement de travaux de fin d'étude
    - vi. Membre de jury
    - vii. Autres tâches d'encadrement
  - c. Services à la communauté
    - i. Participation à un organe officiel
    - ii. Responsabilité dans une société savante ou professionnelle
    - iii. Expertises réalisées
    - iv. Conventions négociées / exécutées
    - v. Communications orales ou écrites vers la société civile (presse, professionnels)
    - vi. Gestion d'un service à la communauté (p. ex. MSH, asbl, etc.)
    - vii. Etc.
  - d. Formation continue



- III. Auto-évaluation
  - a. Activités de recherche
  - b. Activités d'encadrement et d'enseignement
  - c. Services à la communauté
  - d. Réorientation des missions
- IV. Bien-être et perspectives professionnels
  - a. Questionnaire relatif au bien-être au travail (confidentiel)
  - b. Formation continue
  - c. Perspectives professionnelles
- V. Évaluation par le supérieur hiérarchique
  - a. Activités de recherche
  - b. Activités d'encadrement et d'enseignement
  - c. Services à la communauté
  - d. Réorientation des missions
- VI. Annexes

Enfin, l'implémentation d'une évaluation devrait s'opérer progressivement à partir d'une phase test avec un groupe pilote. Cette phase expérimentale doit permettre d'estimer la faisabilité d'un processus d'évaluation dans différentes facultés et d'ajuster au besoin les procédures mises en place.