

Conseil du Corps Scientifique
Université de Liège



Avis du Conseil du Corps scientifique

« Évaluation des agents de l'Université de Liège »

17 septembre 2018

Contexte

Le Conseil du Corps scientifique (CCS) a été interrogé sur l'opportunité de développer un outil d'évaluation dans le cadre des travaux menés par le groupe institutionnel de gestion des ressources humaines.

Position du personnel scientifique vis-à-vis de l'évaluation des agents

Le CCS souhaite tout d'abord insister sur le fait que le développement d'un outil d'évaluation ne peut être qu'une des étapes d'une démarche, de préférence collective, ayant tout d'abord identifié des besoins auxquels l'évaluation pourra apporter une réponse, et supportée par des moyens contribuant à la résolution des difficultés ayant été mises en évidence au cours du processus. Le CCS veut donc souligner le risque qu'il y aurait à créer un outil d'évaluation ex nihilo tant pour la pertinence de l'évaluation que pour son acceptation au sein de la communauté universitaire.

Le CCS s'était déjà exprimé sur l'évaluation des agents au travers de son livre vert. Pour rappel, ce livre vert s'articulait autour de cinq thématiques centrales : **la transparence institutionnelle, l'équité, le développement des carrières, l'accompagnement de l'évolution professionnelle et le bien-être des travailleurs**. La problématique de l'évaluation s'inscrit en lien direct avec ces cinq thématiques, et revêt donc un intérêt tout particulier aux yeux du CCS.

Il semble crucial au CCS que la politique d'évaluation des agents s'inscrive dans une politique d'accompagnement du développement professionnel, et non dans une politique de sanction. À ce titre, les procédures formatives et « certificatives » doivent être clairement dissociées, et s'opérer en toute transparence. Chaque agent devrait disposer d'un cahier des charges suffisamment explicite et actualisé pour sous-tendre une politique d'accompagnement réaliste. Le cahier des charges devrait définir le périmètre d'action de l'agent, au sein duquel il pourrait faire valoir sa liberté académique, liberté de chercher et de développer ses pratiques, tant qu'elles sont au service du bien commun et des trois missions principales que doit servir tout membre académique ou scientifique universitaire, à savoir l'enseignement, la recherche et la citoyenneté. Ainsi, une définition claire et une répartition réaliste des activités liées à chacune de ces trois missions, avec les objectifs qu'elles poursuivent, semblent indispensables pour rendre le cahier des charges opérationnel.

Dans le livre vert, le CCS insistait notamment sur l'intérêt de la mise en place d'un suivi bisannuel de tous les membres du personnel (tous statuts confondus), afin de suivre au mieux l'évolution des besoins aux niveaux institutionnel, facultaire, et départemental, sans toutefois que ce suivi ne représente une surcharge administrative démesurée. Selon les situations et sauf demande contraire, la procédure pourrait être simplifiée une fois sur deux, et réalisée plus en profondeur tous les 4 ans. Il semblait également indispensable au CCS que toute procédure d'évaluation reflète dûment et justement l'ensemble des missions de l'agent, dans son contexte de travail réel. Pour cela, la politique d'accompagnement mise en place devrait également impliquer un processus de réévaluation régulière et « bilatérale » de l'adéquation entre les moyens mis à la disposition des agents, leurs conditions de travail « sur le terrain », et ce qui est attendu d'eux en termes de missions, i.e. le contenu de leur cahier des charges. Elle implique aussi que les procédures soient suffisamment souples pour pouvoir répondre aux besoins des agents dans leur environnement propre, et activables sur simple sollicitation. Enfin, le CCS insiste pour que la nature même des processus mis en place soit évaluée régulièrement, et ajustée au besoin.

Le processus d'évaluation certificative ne devrait pas relever d'une seule personne hiérarchiquement supérieure, mais bien d'un processus d'évaluation par les pairs ou « peer-reviewing », principe fondateur de l'Université et sur lequel se base aujourd'hui encore toute la communauté scientifique, notamment dans l'évaluation de ses productions. La multiplicité des points de vue ne peut que favoriser la globalité de la vision et de là, la fiabilité de l'évaluation. Le CCS pense qu'il serait inadéquat et dangereux d'importer des outils d'évaluation de contextes différents de celui du milieu académique, et qui ne répondent par définition pas aux mêmes missions. Ces outils ne peuvent pas rendre compte des spécificités de l'environnement universitaire et des bases sur lesquelles l'Université a construit son identité, ce qui les rend difficilement transférables et encore plus difficilement « appropriables ». Or, l'adhésion à l'outil de l'ensemble de la communauté universitaire sera probablement la meilleure garante de son efficacité et de l'atteinte des objectifs poursuivis par ces évaluations.

Proposition du personnel scientifique quant à l'évaluation des agents

Sur la base de ces différents éléments, le CCS préconise un modèle plus participatif de gestion des ressources humaines, incluant

- la **construction collégiale du cahier des charges** de chacun (tous statuts confondus) à un niveau « local » (par les collègues de proximité), avec validation par le Conseil de Faculté
- la création d'un outil et d'une procédure d'évaluation basés sur le cahier des charges, qui rendent compte d'un **avis global et collectif** des pairs ou des collègues de proximité, représentant les 3 missions