

Centres PMS

Les compétences et la motivation au cœur de l'évaluation

Brigitte GERARD

Evaluer les agents PMS et leurs directions ? Oui, mais comment ? À quoi cela sert-il ? Qu'est-ce qu'un bon système d'évaluation ? Toutes ces questions étaient au centre d'une journée de réflexion organisée par ForCoDi (Formation continuée des directions des centres PMS libres) le 29 janvier dernier à Louvain-la-Neuve. Intitulée « *Système d'évaluation comme outil de motivation et de développement des compétences* », cette journée interactive était ouverte aux directions de Centres PMS ainsi qu'à leurs PO et a attiré une petite centaine de participants.

“ *Evolution, remise en question, développement, prise de décision, accompagnement, progression, reconnaissance, régulation, réflexion...* » Tels sont quelques-uns des mots-clés proposés par les participants à cette formation pour définir le sens qu'ils donnent à un système d'évaluation. « *Toutes ces notions sont correctes et démontrent une solide plus-value* », constate **Fabrice SIMON**, psychologue, formateur au CFIP (Centre pour la formation et l'intervention psychosociologique) et l'un des animateurs de la journée. D'après lui, une évaluation sert à développer les compétences et doit agir sur la motivation mais il voit aussi une troisième dimension : le progrès. « *Le sens de l'évaluation, c'est de faire progresser le travail en termes de qualité. Plus on est motivé et plus on développe ses compétences, mieux on va travailler.* » D'après le conférencier, une évaluation fonctionne bien selon des cycles de deux ans. Et elle doit toujours se situer en lien avec la politique de formation du personnel, dont elle peut constituer l'une des sources. Le cycle d'évaluation peut par ailleurs être parcouru de différentes rencontres, d'entretiens. Il débute par une rencontre destinée à planifier les choses, contractualiser ce sur quoi l'agent sera évalué. Il faut se mettre d'accord sur les objectifs, les indicateurs, le plan d'actions... Il s'agit de passer par une phase d'objectivation. « *Avoir des objectifs permet surtout de se mettre d'accord sur un référentiel et sur des indicateurs. Quelles sont les compétences techniques et non techniques qui sont*



importantes à maîtriser ? Cet entretien de planification est un moment privilégié entre le directeur et l'agent.» L'idée est de réaliser les entretiens d'évaluation de toute une équipe sur une période déterminée, entre 6 et 8 semaines, afin d'avoir une vision globale. Il n'est toutefois pas nécessaire d'attendre deux ans pour estimer si l'agent convient ou non. Il peut avoir besoin de soutien entretemps et bénéficier alors d'un entretien de suivi, de fonctionnement. « *Idéalement, un bon*

système d'évaluation doit prévoir trois rencontres, au minimum : la planification, l'entretien de fonctionnement et l'évaluation. »

Un état d'esprit positif

Il est aussi possible d'avoir besoin de recadrer quelqu'un tout de suite, mais on est alors dans du disciplinaire. Or, d'après F. SIMON, on ne mélange pas disciplinaire et évaluation. « *Celle-ci se déroule selon des cycles plus longs, dans une pers-*

pective de progrès, d'échange, d'ouverture, d'écoute de l'autre. Le recadrage se déroule du haut vers le bas alors que dans l'évaluation, on essaie de se trouver sur un pied d'égalité. » L'agent ne peut en effet pas être surpris lors de l'évaluation. **Vincent BURON**, l'autre animateur de la journée, également formateur au CFIP et détenteur d'un master en sciences de l'éducation et de la formation, insiste : « Il est important que l'agent arrive à l'évaluation dans un état d'esprit positif. A priori, il est en partie conscient de ce qu'il vit et de la manière dont il le vit. Mais, il y a parfois du déni ou une vision de la réalité distincte. D'où l'intérêt d'être le plus objectif possible. Cela

doit être un système de progression et non de sanction. »

Et il est important pour les directeurs de centres de bénéficier également d'une évaluation formalisée avec leur PO, pour voir s'ils sont dans le bon, recevoir un feedback, aussi afin de soutenir leur motivation. A cet égard, l'avis des agents peut être important pour donner un retour sur la pratique du directeur et cela peut se faire dans le cadre de leur évaluation. V. BURON poursuit : « C'est un moment où le collaborateur peut exprimer ses besoins par rapport aux objectifs, aux attentes qu'il a vis-à-vis de son directeur et il est important de lui laisser la possibilité de les exprimer. »

Penser au collectif

Mais, quels sont les outils qui peuvent venir en aide aux directeurs pour mener à bien leur évaluation ? F. SIMON : « La description de fonction peut aider, elle constitue un cadre pour fixer les objectifs, notamment en termes de compétences à maîtriser pour réaliser la mission. Et il y a les indicateurs, avec des niveaux (base, intermédiaire, avancé ou spécialiste) pour déterminer le niveau requis pour la fonction. » Le référentiel de compétences va quant à lui avoir pour objectif d'expliquer le sens pour avoir une vision commune

ou institutionnelle de la compétence : « être capable de structurer », qu'est-ce que cela signifie ? Le rapport d'entretien a aussi son importance. « Il faut avoir un souci d'équité. Les rapports doivent être identiques pour tout le monde. Plus il est simple, plus il est utilisable. Il faut aller à l'essentiel. » Et puis, bien sûr, il y a les objectifs de développement. Si l'agent n'a pas atteint l'objectif fixé, que faire ? Il a peut-être de bonnes raisons de ne pas y être parvenu... Il faut analyser les choses

de façon systémique. Est-ce qu'il est le seul responsable ? Est-ce que le directeur a joué son rôle de soutien ? Que peut-on mettre en place pour le soutenir afin qu'il atteigne ses objectifs ? Tout cela doit se faire en lien avec la collectivité... D'après V. BURON, « il y a un intérêt à favoriser une évaluation en face à face mais aussi de pouvoir l'envisager sur le plan collectif. Une évaluation du personnel n'est pas incompatible avec l'évaluation du projet. Elle est même complémentaire. » ■

Chantal ANDRIANNE, directrice du Centre PMS libre de Huy 1:

« L'évaluation, c'est quelque chose de très intuitif et il est difficile de déterminer quelle est l'implication de chacun dans un travail d'équipe. Il y a aussi la difficulté de la double casquette. Je suis dans une équipe et co-équipière de collègues que je dois évaluer. L'évaluation a pour but de redynamiser chaque agent et l'équipe. Même ceux qui sont nommés depuis plusieurs années sont contents d'avoir un moment d'arrêt, d'échange, de réflexion sur nos attentes, sur ce qu'ils pourraient mettre en place, ce dont ils auraient besoin... »

Mireille CALANDE, directrice du Centre PMS de Jambes 2

« L'évaluation permet de professionnaliser l'agent et d'être dans une dynamique d'évolution à la fois individuelle et collective. Une difficulté, c'est la construction des indicateurs. C'est un métier (agent PMS) pour lequel il n'y a pas de formation au départ, qui brasse une série de compétences à la fois disciplinaires et relationnelles. Il est important de mettre les agents en mouvement. Les jeunes ont un peu peur de l'évaluation parce qu'à la clé, il y a la décision de poursuivre ou pas. Pour les agents en fonction, il y a un réel besoin, la recherche d'une reconnaissance et un souci de progrès, d'évolution dans le métier. »

Michel ORBAN, président du PO de 5 centres PMS de Liège (PMS Traversière)

« L'évaluation est un élément central dans la régulation, l'organisation et la gestion du travail. Il y a des éléments d'évaluation continue au quotidien, des moments plus ponctuels d'évaluation du travail des sous-équipes par les directions, des directions par le PO, de rencontre avec le directeur, avec les équipes... L'évaluation a aussi une fonction de contrôle, avec des sanctions éventuellement, mais dans le cadre dans lequel on se trouve, avec du personnel nommé, on peut parfois avoir du mal à prendre des décisions. »

Nicolas LEJEUNE, directeur du Centre PMS Liège 3

« Il est important de pouvoir réfléchir en tant que directeur, avec son équipe, à ce qu'on met en place comme système d'évaluation pour permettre une évolution, une progression de chacun. Il faudrait pouvoir mettre sur pied une réflexion pour déterminer des critères communs et faire un pas de plus au niveau de l'évaluation, pour nourrir les agents, pour pouvoir avancer. Mais ce n'est pas évident de prendre le temps d'y réfléchir. Il faudrait d'ailleurs s'arrêter avec les quatre centres du PO, pour avoir les mêmes critères, la même vision, la même façon de fonctionner. »