

Une démarche participative d'évaluation**L'idée innovante**

La prise de conscience de l'importance des enjeux que représente l'évaluation professionnelle du personnel a amené la ville à privilégier une méthodologie de conduite de projet, à la fois participative et avec expérimentation, dans la mise en œuvre d'un dispositif annuel d'évaluation du personnel.

L'objectif recherché

Ce dispositif devrait permettre à chaque agent de comprendre les priorités de son service et plus largement de la collectivité, d'améliorer l'organisation des services et donc les prestations rendues à la population.

Le processus d'évaluation devait permettre également de favoriser le dialogue et l'échange, de reconnaître le travail des agents et les compétences mobilisées au travers de critères d'évaluation concrets et communs.

La démarche mise en œuvre (programmation, partenariats)

Les acteurs du projet. Trois instances ont été créées pour suivre les différentes étapes clés jalonnant le dispositif : un comité de pilotage (instance de validation), un groupe projet dont la mission était de proposer des supports adaptés et définir les règles du jeu applicables à tous ; et enfin un groupe test destiné à tester le dispositif avant sa mise en œuvre.

Le contenu de la réalisation

Janvier - Juin 2005

Un état des lieux des pratiques d'évaluation et de notation a confirmé la volonté du management de maintenir la notation, mais de la baser désormais sur une évaluation authentique des compétences et des performances.

Les grandes lignes du futur dispositif sont définies par une lettre de cadrage et une lettre de mission pour la DRH qui pilote le projet. Pour sa part, la direction générale réfléchit à un projet de charte des valeurs pour la ville.

En prévision de la notation 2005 des formations à la définition d'objectifs pour 2006 sont proposées aux futurs évaluateurs.

Mai 2006

Le dispositif est finalisé et validé par le Comité de pilotage qui convoque les 300 cadres, futurs évaluateurs, pour un séminaire d'une journée pour les informer et sensibiliser à la démarche d'évaluation et leur présenter les outils : le code des valeurs, le guide de l'entretien annuel, une Grille de lecture des niveaux (ou critères) d'évaluation, ainsi que le Guide de l'évaluateur et le Guide de l'évalué. Des échanges ont été organisés autour de tables rondes interactives entre la scène et la salle. Une plaquette présentant la disposition d'évaluation le code des valeurs des services et des cadres municipaux aulnaysiens est envoyée personnellement à chaque agent.

Une phase de formation systématique à la conduite d'entretien d'évaluation a été ouverte pour l'ensemble des évaluateurs.

Les moyens humains et financiers

Moyens internes : un chef de projet (la directrice emploi-formation), le chargé de mission GPEC et plus généralement le service formation (gestion du planning des formations à l'évaluation).

Moyens externes : l'appui de 2 prestataires : l'un sur la formation des évaluateurs et l'autre sur l'animation de la journée avec les 300 cadres.

Coût total de l'opération : 43 000 €.

Le bilan de la réalisation (évaluation, suivi, projet d'évolution)

Brève analyse quantitative et qualitative de l'opération – premiers résultats

2 133 entretiens menés et retournés.

Le retour de dossiers complets fait état d'un réel dialogue entre évalué et évaluateur sur chacun des points abordés, notamment sur les perspectives d'évolution du poste de travail (360 agents ont manifesté leur souhait de voir actualiser leur fiche de poste), sur les perspectives d'évolution professionnelle (194 demandes de mobilité), sur les moyens à engager en matière de formation (2 365 demandes de formation).

Le nombre de demandes de révision de note ou d'appréciation a été très faible (0,8 %), ce qui marque une satisfaction générale de l'échange.

Un bilan très positif confirmé par les résultats d'un questionnaire de satisfaction auquel ont répondu 1 121 agents (Voir document), dont 330 l'ont accompagné d'un commentaire.

À cela s'ajoutent des bilans réalisés par certaines directions et les analyses et réflexions menées sur l'évaluation du dispositif par le Comité de pilotage et le Groupe projet. Des réajustements ont été apportés au support d'évaluation et des formations complémentaires pour les évaluateurs ont été retenues, notamment sur la définition d'objectifs et la mise en situation de conduite d'entretien.