

GUIDE DE L'ÉVALUATION

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation : un outil de management

L'actuelle procédure d'évaluation composée d'un bilan annuel instaure un dialogue et, à partir de la définition de critères objectifs, permet une meilleure évolution dans la carrière par la reconnaissance du travail effectué.

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié accordé à chaque responsable hiérarchique pour faire avec ses collaborateurs un point complet et précis sur la qualité de leur activité professionnelle, sur les moyens de renforcer leur formation tout en donnant la possibilité à chaque agent d'être maître de sa propre carrière et d'en prévoir les évolutions dans la concertation.

L'évaluation : un outil de développement et de progrès

L'évaluation annuelle permet la mise en oeuvre d'une réflexion sur les fonctions tenues, la formation suivie ou à prévoir et l'affectation envisagée.

L'évaluation : un outil de communication

L'évaluation annuelle a pour but l'instauration chaque agent et sa hiérarchie. Dialogue outil poursuivre régulièrement tout au long de l'année.

L'entretien d'évaluation vient répondre à un besoin de relation et de compréhension en permettant de clarifier, d'explicitier le plus librement possible le bilan d'une année de travail tout en prenant du recul par rapport à la pression du quotidien.

LES LIENS ENTRE ÉVALUATION, NOTATION, AVANCEMENT

La notation : un indicateur annuel

Au sein de la nouvelle procédure d'évaluation mise en place, la notation représente un indicateur annuel. Il ne doit en aucun cas y avoir progression automatique de la note d'une année sur l'autre, ni de lien avec les notations antérieures. Aussi chaque année doit-elle être analysée de façon autonome au regard des résultats obtenus, il doit y avoir une nécessaire cohérence entre l'évaluation et la notation.

Les deux opérations ne sont pas connectées, c'est-à-dire qu'un niveau de note donné n'entraîne pas automatiquement un niveau de prime déterminé.

LES DIFFÉRENTES PHASES DE L'ÉVALUATION

Fiche de Poste, Fiche d'Entretien, Grille des critères)

PHASE 1 : La remise du dossier d'évaluation

Chaque collaborateur doit se voir remettre dans les huit jours au moins qui précèdent l'entretien, par son responsable le dossier annuel d'évaluation dont il doit compléter les parties concernant ses fonctions, les formations éventuellement suivies au cours de l'année et ses vœux quant à son évolution.

Ce dossier sera amené lors de l'entretien.

Chaque agent doit s'efforcer de décrire le plus justement possible la nature de son travail dans ses points dominants, par exemple :

- pour les personnels administratifs :

Encadrement, instruction de dossiers, rédaction de notes, suivi et préparation des courriers, comptabilité, dactylographie, téléphone, réception du public, utilisation de l'outil informatique ...

- pour les personnels sociaux :

Accueil du public en difficulté~ analyse des situations, conseil en matière de droits et devoirs, recherche de solutions, gestion d'équipes, contacts avec les municipalités, hôpitaux et bureaux d'aide sociale ...

- pour les personnels techniques :

Coordination des études, élaboration d'enquêtes d'utilité publique études de marché, constitution des dossiers d'appels d'offres, suivi des travaux, cartographie, utilisation de l'outil informatique ...

Cette première phase revêt une importance toute particulière car elle permet aux évaluateurs de bien connaître le domaine d'activité, la nature des fonctions et le métier de chacun des agents à évaluer.

De même, cet effort de description demandé à chaque agent représente une bonne base de réflexion, utile à la formulation de ses vœux ainsi qu'à la préparation de l'entretien.

En ce qui concerne la partie formation, les agents n'en n'ayant pas suivi durant l'année écoulée doivent en indiquer le motif. Il peut s'agir d'une absence de demande de la part de l'agent, d'un refus pour raison de service, d'un refus car plusieurs autres formations ont été demandées, d'un stage non organisé faute de candidats ou d'un manque de place, etc.

Enfin, chaque agent est invité à formuler des vœux concernant ses fonctions et affectations. Fréquemment les collaborateurs expriment ici un souhait d'évolution de carrière, de poste. Il appartient aux évaluateurs d'y répondre dans la partie réservée, soit en proposant des formations~ soit en proposant de nouvelles affectations.

Bien entendu, les réponses ne seront à formuler par écrit qu'après avoir été explicitées et débattues lors de l'entretien.

PHASE 2 : L'entretien d'évaluation

Chaque agent doit être convié à l'entretien d'évaluation. Celui-ci doit être conduit par son responsable hiérarchique direct.

Dans le but de faciliter la conduite des entretiens d'évaluation, une formation a été dispensée aux évaluateurs leur permettant de mieux appréhender les difficultés.

Néanmoins, quelques règles simples à respecter lors de cette rencontre semblent devoir être rappelées :

- Évaluateurs et évalués sont appelés à préparer au préalable leur entretien, à réfléchir à son contenu.
- Responsables hiérarchiques et agents doivent se pencher sur l'année écoulée, en faire le bilan mais également préparer l'année à venir.

- L'entretien permet aux évaluateurs d'obtenir une meilleure connaissance des tâches qui intéressent le plus et le moins chaque agents, ainsi la première partie du document complété par l'agent revêt toute son importance.
- L'entretien doit être mis à profit pour fixer les objectifs de l'année à venir et examiner les moyens d'y parvenir.
- L'entretien représente un moment de dialogue, de communication facilitant la délivrance d'une appréciation reflétant le plus justement possible la valeur professionnelle des agents.
- La grille d'évaluation à compléter par de simples croix doit servir de guide à l'évaluateur, elle est au centre de l'entretien. les points de dialogue et d'échange s'établissent à partir des critères d'évaluation déterminés.
- Enfin, l'appréciation doit être en cohérence avec les critères qui ont été préalablement déterminés.

PHASE 3 : L'appréciation et la réponse aux voeux

Après l'entretien, afin de pouvoir prendre en compte tous les éléments qui y ont été abordés, les évaluateurs sont appelés à émettre des propositions quant à l'affectation des agents évalués, la formation à mettre éventuellement en oeuvre et les voeux formulés.

De même, l'appréciation sur la valeur professionnelle de l'agent devra être rédigée après le déroulement de l'entretien en fonction des notes prises au cours de celui-ci. L'appréciation ne doit en aucun cas porter sur les absences autorisées pour la tenue d'un mandat syndical.

Avant de passer à la dernière étape de l'opération, les évaluateurs doivent prendre position sur l'avancement à la durée minimum auquel chaque agent peut éventuellement prétendre au cours de l'année.

La proposition émise par les évaluateurs doit être en cohérence il. la fois avec les conclusions de l'évaluation mais également avec la note.

Chaque évaluateur a toutefois la possibilité d'attirer par ce moyen l'attention des commissions administratives paritaires et de la Direction des Ressources Humaines sur les situations particulières.

LA NOTATION

Imposée par les textes législatifs et réglementaires mais d'importance réduite.

Les notes sur 20 s'articulent autour de 4 niveaux (traduits en + et - dans la grille des critères).

- pour les notes inférieures à 8 une procédure disciplinaire ou de licenciement peut être envisagée ;

- pour les notes comprises entre 8 et 12, une sérieuse mise en garde peut être prononcée et l'avancement se fera à la durée maximum;

- toute note supérieure à 12 et inférieure à 15 donne vocation à un avancement à la durée minimum sauf en cas d'opposition motivée du chef de service et signalée sur la feuille d'entretien;

- la note 15 et les notes supérieures à 15 sont strictement réservées aux agents donnant toute et entière satisfaction.

L'évaluation est établie par la même personne et doit être concordante. La note est obtenue à l'aide d'un barème de conversion des + et des - en points.

Compte tenu de l'effort d'harmonisation mis en œuvre au cours des années précédentes, il est demandé aux évaluateurs la plus grande vigilance sur l'attribution des notes, ceci dans le but d'assurer la cohérence nécessaire à la validité du système.

La signature du dossier par le responsable hiérarchique ayant procédé à l'évaluation ainsi que par le chef de service ou le directeur est requise. Il est souhaitable, pour éviter tout désaccord lors de la signature, qu'une entente préalable à l'évaluation des situations difficiles s'établisse entre les responsables hiérarchiques procédant à l'évaluation et les chefs de services ou directeur.

Au stade ultime, si des différences notoires étaient constatées et après avis de la commission Administrative Paritaire, la note définitive sera fixée par le Maire.

Le dossier ainsi entièrement complété et signé doit être remis à l'agent qui après en avoir pris connaissance doit également le signer.

A cette occasion, chaque responsable est appelé à effectuer l'information concernant les voies de recours possibles.

Un exemplaire de ce dossier est destiné à chaque agent, les autres exemplaires sont transmis à sa Direction ainsi qu'à la Direction des Ressources Humaines.

Voie de recours : il appartient à chaque agent de préciser en signant son dossier d'évaluation s'il demande ou non la révision de sa note. Si tel est le cas, le recours devra être adressé par lettre dans un délai de huit jours à dater de la notification de la note au président de la commission Administrative Paritaire par l'intermédiaire de la Direction des Ressources Humaines.

Celui-ci sera instruit par la Direction des Ressources Humaines, qui informera le directeur et le chef de service du recours en leur demandant une éventuelle contre-proposition, et soumis pour arbitrage à la commission Administrative paritaire de la catégorie concernée. La note proposée en Commission Administrative sera soumise au président (le Maire) qui arrêtera la note définitive.