

La grille d'évaluation du personnel en 3 D !

Le contexte de l'innovation

Malgré son attachement à la qualité et à l'amélioration de ses services, la ville de Montélimar ne disposait que d'un outil d'évaluation professionnelle limité jusqu'en 2010 et ne profitait pas pleinement des opportunités offertes par cette procédure.

Il convenait donc de refondre le dispositif existant en un entretien annuel d'évaluation du personnel complet et efficace.

Or l'évaluation des compétences du personnel représentait un enjeu particulièrement complexe : comment mesurer pertinemment la valeur de chaque agent et de son activité ?

L'idée innovante

Développer une grille d'évaluation des compétences du personnel progressive permettant d'évaluer l'ensemble des agents municipaux tout en tenant compte de leurs spécificités. C'est la grille en 3D : bilan de l'année écoulée, évaluation des compétences et perspectives pour l'année à venir.

L'objectif recherché

Faire de l'évaluation des compétences du personnel le moteur de l'amélioration des services publics locaux grâce à une grille d'évaluation en 3 dimensions :

- Favoriser l'échange au sein des services municipaux. Une discussion constructive est considérée comme essentielle à une évaluation efficace du personnel.
- offrir des conclusions sincères et transparentes. L'objectivité de l'évaluation doit être maximale compte tenu de son influence sur le parcours professionnel des agents et la qualité des services.
- Aspirer au progrès. L'évaluation des compétences du personnel répond à la volonté de « tirer les agents vers le haut » et d'améliorer les performances des services municipaux.

La démarche mise en œuvre

Initié en 2010 par la Direction des Ressources Humaines, le projet a nécessité 6 mois de développement en interne.

Accueilli favorablement par l'ensemble des directeurs de services, le nouveau tableau d'évaluation a été mis en pratique au cours de l'année 2011.

Le contenu de la réalisation

La durée idéale d'un entretien individuel est estimée à 1h.

21 compétences sont évaluées et hiérarchisées selon le principe du « dégradé ». Les premières aptitudes mesurées constituent un socle commun (respect du règlement, conscience professionnelle, exécution de tâches simples) puis les critères deviennent progressivement davantage relatifs aux travaux d'encadrement et d'expertise.

Le tableau comprend trois rubriques : les critères d'évaluation, des définitions détaillées des compétences attendues, une notation à 4 niveaux (1=insatisfaisant, 2=assez bien, 3=bien, 4=très bien).

Sa progressivité rend le tableau universel, tout en considérant les différences de catégories, de grades et de postes : un agent de catégorie A doit par exemple maîtriser la plupart des

aptitudes introduites par le tableau alors qu'un agent de catégorie C n'est généralement évalué que sur une dizaine de critères.

Les moyens humains et financiers

Le projet, mené en interne, n'a généré aucune dépense particulière.

La DRH et le service formation analysent ensuite les entretiens pour mettre en place les mesures adaptées à l'amélioration de la qualité des services municipaux selon les besoins des agents.

Le bilan de la réalisation

La nouvelle grille d'évaluation du personnel a su convaincre l'ensemble des équipes communales en développant les trois dimensions envisagées lors de sa conception :

- L'échange est valorisé. La progressivité du tableau permet une discussion cohérente et problématisée. L'évaluation et le dialogue sont clarifiés par les définitions détaillées des critères mesurés. La notation encourage l'agent et permet des discussions constructives.
- La justesse et la transparence sont améliorées : les 21 critères permettent une mesure détaillée de la valeur des agents. La notation positive évite d'éventuels conflits et favorise l'objectivité de l'évaluateur. Le personnel bénéficie alors d'une évaluation conforme à ses performances réelles. L'évaluation redevient significative, notamment en commission administrative paritaire où elle influe sur les perspectives d'évolution de carrière des agents.
- Le progrès est encouragé. La progressivité permet à chaque agent, selon son niveau hiérarchique, de cibler ses atouts et ses perspectives d'amélioration. Le personnel bénéficie en outre d'une visibilité large quant à son avancement professionnel et aux progrès à réaliser en vue d'évoluer au sein de la collectivité. Le suivi des entretiens par la DRH soutient les agents désireux de progresser et apporte des solutions aux agents en difficulté (actions de formation etc.) afin d'améliorer les performances des services municipaux.

Le bilan du nouveau dispositif paraît déjà largement satisfaisant tant les retours recueillis auprès de l'ensemble des équipes municipales sont positifs.

La ville de Montélimar affiche clairement sa volonté de faire de la procédure d'évaluation professionnelle un pilier de l'amélioration de la qualité de ses services et envisage dans cette optique de renforcer le suivi des entretiens pour s'assurer de leur bonne mise en pratique et perfectionner encore son nouvel outil d'évaluation du personnel.