

# Améliorer la gestion des ressources humaines

Évaluation professionnelle  
du personnel non médical

Recueil de pratiques observées





Contacts :

**CÉCILE RIVOIRON**  
cecile.rivoiron@anap.fr

**DAVID LE SPEGAGNE**  
david.lespegagne@anap.fr

# Résumé

L'évaluation professionnelle du personnel non médical des établissements de santé tend à se professionnaliser, en lien avec une recherche de performance économique et l'évolution de la réglementation. Pour certains établissements, l'évaluation se limite à l'acte administratif de notation. D'autres, plus matures sur le sujet, ont déployé des démarches d'évaluation afin d'en retirer tous les bénéfices attendus :

... pour l'établissement : développement des compétences, motivation et fidélisation du personnel, capacité à anticiper la gestion des ressources

... pour le personnel : reconnaissance du travail accompli par l'agent et bien-être professionnel induit, professionnalisation de l'encadrement...

Ce document de l'ANAP présente les pratiques d'évaluation mises en œuvre dans six établissements de santé et dans deux entreprises qui opèrent en dehors du secteur de la santé. Il a pour objectif de fournir des clés aux responsables des ressources humaines et à leurs équipes qui souhaitent mettre en place une démarche d'évaluation professionnelle efficace.

Chaque fiche explicite les objectifs de la pratique observée, ses variantes possibles en termes de niveau de maturité de l'établissement, les grands enseignements et les facteurs clés de succès pour sa mise en œuvre. Des outils opérationnels, récupérés auprès des participants à ce projet de l'ANAP, illustrent chaque pratique et peuvent être téléchargés sur [www.anap.fr](http://www.anap.fr).

## Summary

*The professional assessment of the non-medical health care facility personnel has been tending towards greater professionalization, which is linked to seeking improved economic performance and to evolving regulations. For some facilities, this assessment is limited to the administrative procedure of performance ratings. Other facilities further along in this process have rolled out assessment procedures to reap all the following expected benefits:*

*... for the facility: skills development, motivating and building staff loyalty, anticipated capacity in resource management*

*... for the personnel: recognition of the work done by the agent and enhanced professional well-being, professionalized supervision, etc.*

*This document by the ANAP presents the assessment practices implemented in six health care facilities and in two companies operating outside the health care field. The goal of it is to provide the keys to human resource managers and to their staff who wish to set up streamlined professional assessment procedures.*

*Each sheet explains the objectives of the practice observed, its possible variations in terms of the facility maturity level, the major lessons and the key success factors for implementation. Derived from the work of participants in this ANAP project, the resulting operational tools illustrate each practice and can be downloaded from [www.anap.fr](http://www.anap.fr)*

### Mots-clés

Évaluation professionnelle / Entretien annuel / Campagne d'évaluation / Démarches métier / Management / Notation / Développement des ressources humaines / Objectivation / Compétences

### Keywords

Professional assessment / Annual review / Assessment campaign / Career procedures / Management / Rating / Human Resource Development / Standardization / Skills



# Préface

Longtemps considérée par le personnel et souvent par l'encadrement comme une simple formalité administrative, l'évaluation ne se limite plus aujourd'hui à déterminer une note et une appréciation générale, mais se transforme en un véritable acte de management. L'évaluation est en effet au cœur de la politique des ressources humaines par la professionnalisation qu'elle engendre.

L'évaluation implique une analyse rétrospective du professionnel sur sa manière d'exercer son métier dans une relation d'aide et d'accompagnement de l'encadrement sur la carrière et le parcours de formation.

Elle porte en elle les notions de performance individuelle et collective par l'évaluation de l'atteinte des objectifs et favorise la progression de l'employabilité, la fidélisation et la motivation du personnel par l'évaluation et le développement des compétences.

L'évaluation nourrit les démarches de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GMPC) et en constitue une porte d'entrée. À ce titre, elle est intrinsèquement liée au recrutement, à l'intégration, à la formation, à la mobilité et à la gestion des carrières.

L'évaluation est multiple et ne se limite pas à l'entretien d'évaluation annuel. De l'entretien de recrutement à l'entretien de milieu de carrière en passant par le parcours d'intégration et de formation, l'évaluation est une démarche quotidienne de dialogue et de progrès.

Comme tout changement culturel majeur, l'évaluation se développe progressivement en fonction de l'historique et de la culture de chaque communauté hospitalière.

Le guide de bonnes pratiques organisationnelles sur l'évaluation professionnelle ne vise pas à proposer une solution clés en main pour lancer un projet de mise en place d'un entretien professionnel. Il ne cherche pas non plus à mettre en exergue tel ou tel modèle. Le principal atout de ce guide est de croiser différentes expériences sur l'ensemble des phases du processus de l'évaluation professionnelle. Cette démarche originale et pragmatique permet de prendre en compte les degrés variables de maturité des établissements sur cette thématique, tout en illustrant le fait que les chemins empruntés sont très variés.

Quel que soit l'état d'avancement sur le sujet, ce guide donne des idées voire de nouvelles perspectives aux responsables hospitaliers soucieux de développer une démarche managériale centrée sur la culture de l'évaluation.

**ARNAUD CORVAISIER**, Directeur du CH Sud-Charente.

# Sommaire

<b>1. L'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE</b> .....	9	<b>Former et accompagner les acteurs</b> .....	48
<b>Rappel des grandes notions de l'évaluation professionnelle</b> .....	11	<b>PRATIQUE 12</b>	
<b>Les principaux enseignements du projet</b> .....	17	Former et accompagner les cadres pour les mobiliser efficacement.....	49
<b>2. PRATIQUES ORGANISATIONNELLES</b> .....	19	<b>PRATIQUE 13</b>	
<b>Préparer son projet d'évaluation professionnelle</b> .....	21	Former et accompagner les agents pour faciliter et accélérer l'installation d'une culture de l'évaluation.....	51
<b>PRATIQUE 1</b>		<b>Communiquer</b> .....	53
Organiser la démarche en mode « grand projet » afin d'en garantir le succès.....	23	<b>PRATIQUE 14</b>	
<b>Organiser le processus d'évaluation</b> .....	24	Profiter du lancement de la campagne pour communiquer et mobiliser.....	54
<b>PRATIQUE 2</b>		<b>PRATIQUE 15</b>	
Intégrer l'évaluation des titulaires dans le processus RH continu.....	26	Évaluer le personnel d'encadrement.....	56
<b>PRATIQUE 3</b>		<b>Informatiser le processus d'évaluation</b> .....	59
Évaluer les contractuels et les stagiaires afin d'optimiser la qualité de leur recrutement.....	28	<b>PRATIQUE 16</b>	
<b>PRATIQUE 4</b>		Informatiser l'évaluation en lien avec la gestion administrative, la GPMC et la formation.....	60
Assurer la traçabilité et l'historisation des supports et comptes-rendus d'entretiens d'évaluation.....	30	<b>Déployer et piloter la démarche d'évaluation</b> .....	62
<b>PRATIQUE 5</b>		<b>PRATIQUE 17</b>	
Fixer des objectifs pour clarifier les attentes vis-à-vis du professionnel et factualiser l'évaluation.....	31	Tester le dispositif sur des sites pilotes.....	63
<b>PRATIQUE 6</b>		<b>PRATIQUE 18</b>	
Faciliter la préparation du professionnel par son autoévaluation.....	34	Capitaliser sur les résultats de l'évaluation pour enrichir la formation professionnelle et la GPMC.....	65
<b>PRATIQUE 7</b>		<b>PRATIQUE 19</b>	
Optimiser les conditions de préparation et de conduite de l'entretien d'évaluation.....	36	Piloter le déploiement pour vérifier l'atteinte des bénéfices escomptés.....	67
<b>PRATIQUE 8</b>		<b>PRATIQUE 20</b>	
Évaluer les compétences du professionnel avec objectivité.....	38	Pérenniser et faire évoluer le dispositif.....	69
<b>PRATIQUE 9</b>		<b>3. GLOSSAIRE</b> .....	73
Évaluer l'atteinte des résultats du professionnel pour reconnaître le travail accompli et définir un plan d'action.....	42	<b>4. REMERCIEMENTS</b> .....	74
<b>PRATIQUE 10</b>			
Lier l'évaluation avec la formation et la mobilité.....	44		
<b>PRATIQUE 11</b>			
Garantir une notation équitable fondée sur les résultats de l'évaluation.....	46		

# Éditorial

La réforme introduite par la loi « hôpital, patients, santé et territoires » constitue une avancée majeure pour notre système de santé. En effet, une approche globale de l'offre de soins conjuguant à l'efficience et la qualité des structures permettra d'apporter une réponse adaptée aux besoins de prise en charge des usagers et des patients dans les territoires. La modernisation des établissements de santé est d'autant plus nécessaire qu'ils évoluent de surcroît, dans un contexte démographique, économique, social et réglementaire en profonde mutation. De fait, une gestion renouvelée des ressources humaines se pose avec une acuité particulière pour ces établissements qui emploient près d'un million de personnes et consacrent plus de 70% de leur budget aux dépenses de personnel.

Il faut dès à présent créer les conditions favorables à l'engagement des professionnels dans ces évolutions structurelles et fonctionnelles, disposer d'outils efficaces pour une gestion partagée des parcours des acteurs de santé, et accompagner les mobilités choisies. Capitaliser sur les ressources humaines et sur leur valeur ajoutée dans le cadre d'un management nouveau est un enjeu crucial.

L'ANAP a choisi de concentrer son action sur une gestion dynamique et qualitative des ressources humaines pour une organisation des soins et un service de qualité rendu aux patients. Concrètement, ce sont des thèmes comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'évaluation des personnels, l'accompagnement de la mobilité professionnelle, les conditions et méthodes de travail des agents ou encore la gestion du temps de travail qui donnent lieu à des appuis opérationnels sur le terrain, à la diffusion de retours d'expériences et à l'élaboration d'outils dont peuvent se saisir les établissements pour rendre l'organisation de leur fonction « ressources humaines » plus performante.

Ce guide de retours d'expérience s'intéresse spécifiquement à l'évaluation professionnelle. Elle constitue à la fois un moment fort de dialogue entre l'agent évalué et son supérieur hiérarchique direct grâce à l'entretien, un outil de valorisation du parcours pro-

fessionnel tout au long de la vie. C'est un processus global permettant de mettre en adéquation compétences et postes ouverts au recrutement dans le but de répondre aux besoins identifiés en vue de satisfaire les exigences d'une offre de soins de qualité à l'échelle des territoires.

Avec cette publication, l'ANAP souhaite repérer, capitaliser et diffuser les expériences des professionnels du terrain et s'inspirer de celles issues d'autres secteurs d'activité. Elle met à la disposition de l'ensemble de la communauté des retours d'expérience riches d'enseignements afin d'aider les services des ressources humaines à s'approprier les évolutions réglementaires, à mieux évaluer et accompagner les personnes au travers d'un dialogue constant pour, en définitive, améliorer leur performance. Avec la publication du décret n°2010-1153 du 29 septembre 2010, la DGOS souhaite que de nombreux acteurs hospitaliers s'engagent dans l'expérimentation de l'entretien professionnel parallèlement à la mise en place d'un régime indemnitaire rénové à travers la prime de fonction et de résultat. Nous travaillons ainsi ensemble à une meilleure reconnaissance des personnels hospitaliers.

**ANNIE PODEUR**, Directrice générale de l'offre de soins.

**CHRISTIAN ANASTASY**, Directeur général de l'ANAP.





# 1 L'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE

## D'une formalité administrative à un outil de gestion des compétences

L'évaluation professionnelle en milieu hospitalier est encore souvent réduite à une formalité administrative, et limitée à la notation obligatoire pour les établissements publics. Pour la plupart des établissements de santé, l'évaluation en tant qu'échange privilégié entre l'agent et son encadrant hiérarchique direct est à encourager.

Cet échange permet :

- ... de mettre en relief les compétences du professionnel et sa contribution aux objectifs de l'établissement,
- ... d'identifier ses axes de progrès et de contractualiser de nouveaux objectifs pour l'année à venir,
- ... de définir les actions qui permettront à l'agent de progresser, notamment les formations.

Néanmoins, certains établissements de santé ont commencé à instaurer de véritables démarches d'évaluation professionnelle. En inscrivant celles-ci au cœur de leur projet social, ils visent à professionnaliser leur politique de ressources humaines. Dans le secteur public, notamment pour les établissements ayant contribué à cette étude<sup>(1)</sup>, ces démarches d'évaluation concernent en priorité le personnel non médical titulaire. Ces démarches d'évaluation s'ancrent souvent dans la mise en place d'une démarche de gestion des métiers et compétences. Celle-ci caractérise par nature de métier les compé-

tences attendues en termes de savoir, savoir-faire mais également de savoir-être. L'évaluation, couplée à la démarche métier et compétences, permet d'avoir un regard précis sur l'état des compétences disponibles par métier. Les hôpitaux ayant développé une évaluation en lien avec une gestion des métiers et compétences pilotent sur cette base leurs besoins en recrutement, leur plan de formation et leur plan de mobilité.

Il faut en revanche noter que l'évaluation du personnel non médical contractuel n'est pas systématique, y compris dans les hôpitaux ayant développé pour le personnel non médical titulaire des approches d'évaluation poussées.

Le contexte réglementaire favorise la mise en place de démarches d'évaluation professionnelle du personnel non médical. En effet, les établissements rencontrés se sont souvent appuyés sur les remarques émises lors des phases de certification précédentes pour élaborer et structurer leur démarche d'évaluation professionnelle. La mise en place d'une démarche d'évaluation professionnelle permet d'atteindre l'objectif d'amélioration des pratiques professionnelles visé par la démarche de certification.

<sup>(1)</sup> CH Albi, CH Côte de Lumière, CH Intercommunal de Créteil, CHRU Lille, CH Rambouillet, CH Versailles.

Conformément aux dispositions de l'article 65-1 de la loi du 9 janvier 1986, modifiée par la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, les établissements peuvent s'engager dans l'expérimentation de l'entretien professionnel dès 2011.

Le décret n° 2010-1153 du 29 septembre 2010 et l'arrêté de la même date, précisent les conditions de sa mise en œuvre. Pendant la durée de l'expérimentation, que le législateur a prévue sur trois années (2011, 2012 et 2013), les établissements expérimentateurs n'appliqueront plus l'arrêté du 6 mai 1959 relatif à la notation des établissements d'hospitalisation, de soins et de cure publics.

Il est essentiel que de nombreux acteurs hospitaliers, établissements et personnels s'approprient la démarche d'évaluation professionnelle. C'est grâce à leurs retours d'expérience que le dispositif pourra être validé et légitimé. Chaque année, un bilan sera présenté au Conseil supérieur de la FPH. De même, la loi a prévu que le Gouvernement présente un bilan devant le Parlement avant le 31 juillet 2014.

L'entretien professionnel concerne les fonctionnaires et agents contractuels en CDI. Il est réalisé avec le supérieur hiérarchique direct de l'agent. Ce doit être un moment privilégié d'échanges et de dialogue. Il porte sur :

- L'évaluation des résultats professionnels versus les objectifs fixés précédemment,
- La détermination des objectifs professionnels, individuels et collectifs, pour l'année à venir,
- La manière de servir de l'agent, son « savoir-être » au sein de l'équipe comme avec les patients,
- Les compétences de l'agent au regard du métier qu'il exerce, les savoir-faire requis tels qu'ils sont décrits dans le Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière,
- Les souhaits de l'agent en termes d'évolution professionnelle.

Un modèle de compte-rendu d'entretien est prévu dans l'arrêté du 29 septembre 2010. Il définit les éléments qui doivent obligatoirement figurer dans le document support de l'évaluation ; il peut être complété et enrichi de rubriques supplémentaires en fonction des besoins des établissements.

Même si l'entretien de formation vient utilement compléter l'échange qui a lieu au cours de l'entretien professionnel et qu'il peut faire suite à ce dernier, l'entretien de formation doit rester un moment distinct.

# Rappel des grandes notions de l'évaluation professionnelle

## L'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

Le processus d'évaluation répond classiquement à 4 natures d'objectifs :

...✚ Évaluer les résultats du collaborateur au regard des objectifs fixés conjointement avec son supérieur hiérarchique, définir un plan d'action d'amélioration de ses résultats et fixer de nouveaux objectifs pour la période à venir,

...✚ Évaluer les compétences du collaborateur et détecter les potentiels,

...✚ Recenser les souhaits du collaborateur en termes de développement professionnel (formation, mobilité professionnelle et/ou géographique),

...✚ Communiquer le dispositif de reconnaissance des résultats du collaborateur (ex. : promotion, prime).

## Illustration synthétique du processus d'évaluation



Le processus d'évaluation est mis en œuvre à travers des campagnes annuelles ou semestrielles pour le personnel titulaire / sous contrat à durée indéterminée (ou à des jalons clés pour les contractuels dans la fonction publique par exemple), sous la forme d'un entretien entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique direct, le format du ou des entretiens pouvant varier en termes de contenu (performance, carrière, compétences), d'outillage, de durée...

### L'évaluation professionnelle, un processus au cœur du développement RH

L'évaluation du personnel non médical, consistant en l'appréciation des compétences et des résultats des agents administratifs, techniques et soignants, favorise à plusieurs titres le développement des ressources humaines de l'établissement de santé en :

...✚ accompagnant le développement des compétences des agents, grâce à la mise en évidence des compétences réelles des agents au moment de l'évaluation et à la prise en compte

de leurs besoins de montée en compétence par la Direction des ressources humaines,

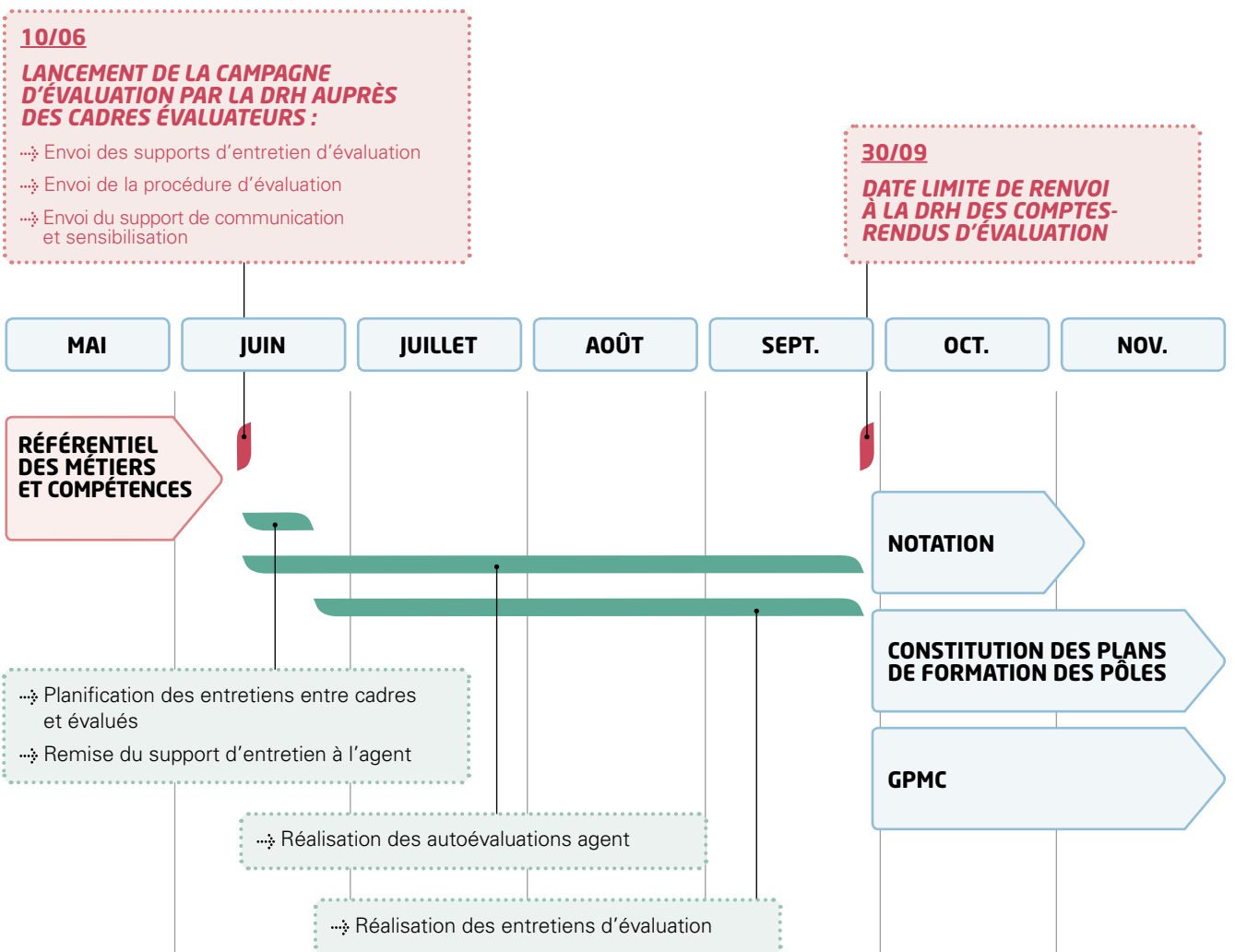
...✚ confortant la motivation et la fidélisation du personnel, grâce à la reconnaissance et la responsabilisation de l'agent sur son projet professionnel,

...✚ Professionnant de l'ensemble du personnel sur les savoir-faire et savoir-être liés à l'encadrement et plus largement sur la posture efficace de chacun dans la relation agent-cadre,

...✚ Accroissant la visibilité sur les compétences existant au sein de l'établissement afin de mieux anticiper les évolutions externes et internes, notamment en termes de recrutement.

L'évaluation permet d'optimiser la gestion des ressources dès lors qu'il existe une démarche de gestion des métiers et des compétences au sein de l'établissement.

Illustration d'une campagne d'évaluation annuelle en établissement public hospitalier pour le personnel non médical titulaire



## LES BÉNÉFICES ATTENDUS D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE

Les apports du processus d'évaluation professionnelle se situent à tous les niveaux de contribution :

... De façon individuelle, pour le professionnel évalué :

- En prenant du recul par rapport à son activité et en échangeant avec son encadrant, le professionnel apprend à mieux se connaître en milieu professionnel : quels sont ses atouts, ses compétences, ses axes d'amélioration, quel est son potentiel, de quelle image bénéficie-t-il au sein de l'établissement ?
- Fort de cette connaissance de soi, le professionnel est capable de se projeter dans l'avenir, de préparer et anticiper son développement professionnel et ainsi de mieux gérer sa réussite dans de nouvelles fonctions et dans ses fonctions actuelles.
- L'entretien d'évaluation permet au professionnel d'échanger de façon privilégiée et de s'exprimer librement avec son cadre. Cet échange génère chez lui un sentiment de considération, contributeur de bien-être professionnel.

... De façon collective, pour l'ensemble du personnel :

- La mise sous tension de campagnes d'évaluation annuelles fait prendre conscience aux collaborateurs, qu'ils soient évalués ou évaluateurs, de leur responsabilité propre sur l'évolution professionnelle du personnel.
- Les cadres, en appliquant des méthodes d'évaluation objectives et homogènes, se professionnalisent
- Le processus d'évaluation garantit les conditions d'un dialogue constructif avec les collaborateurs autour de leurs résultats et de leurs compétences.
- Dans la continuité de l'entretien d'évaluation, le personnel est en mesure de capitaliser sur les points positifs et de se mettre en action sur les points de progrès.

... De façon large, pour l'établissement :

- Les différents outils d'évaluation et les retours à la fois du cadre, de du professionnel et de la Direction des ressources humaines, offrent la possibilité de rationaliser les décisions de reconnaissance des individus.

- L'établissement bénéficie d'une meilleure connaissance des différentes populations (métiers), utile dans un but de pérennité de l'entité.

- L'évaluation facilite la comparaison de candidats internes et/ou externes.

- L'évaluation instaure un échange interne entre les opérationnels et la Direction des ressources humaines à partir de cas concrets. Enfin, l'évaluation aide à l'objectivation du choix des candidats à un poste, que ce soit en interne ou en externe sur des critères professionnels et garants de principes d'équité.

## LES LIMITES D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE À PRENDRE EN COMPTE

Les pratiques d'évaluation professionnelle en milieu hospitalier rencontrent des freins qui sont à intégrer afin de les transformer en levier :

... Certaines catégories de personnel n'ont pas d'encadrant hiérarchique direct (ex. : le personnel de nuit pour la majorité des hôpitaux) et ne peuvent, de facto, bénéficier d'un encadrement au quotidien dont l'entretien annuel d'évaluation constitue le point d'orgue.

... Les catégories de personnel peu qualifiées, sans perspectives d'évolution ascendante (principalement le personnel technique et logistique) questionnent la pertinence, pour ces populations, d'une évaluation des compétences en tant que telle. Par ailleurs, n'étant pas formés au management, les cadres techniques et logistiques sont moins à l'aise que les populations soignantes dans l'exercice de l'évaluation.

... La taille des équipes encadrées par un même cadre est parfois considérable (jusqu'à 200 personnes pour un cadre de santé urgences), rendant l'évaluation de l'ensemble des agents très coûteuse en charge et complexe en termes d'organisation du travail du cadre.

... L'évaluation doit être objective et factuelle. Les cadres soignants peinent à dépasser leur empathie naturelle, qualité propre à leur métier, dans l'acte d'évaluation, et à s'affranchir de toute configuration relationnelle avec leur agent.

... L'évaluation de l'atteinte des objectifs du professionnel ne peut être réalisée qu'en regard des moyens qui lui ont été alloués et de leur évolution.

... Enfin, la qualité de l'évaluation reste encore très fortement liée à la maturité et aux compétences managériales des cadres. Un grand nombre de cadres n'appréhende pas l'évaluation comme un acte managérial au quotidien. L'entretien d'évaluation peut alors se transformer en une séance de « règlement de comptes » et un procès de l'évalué, dont les résultats sont inverses de ceux attendus d'une évaluation s'inscrivant dans la continuité.

Dans la fonction publique hospitalière, les leviers de reconnaissance des résultats des agents restent limités et contraints par le statut.

L'entretien d'évaluation n'est bénéfique que s'il s'appuie sur :

... un échange et un réajustement au fil de l'eau des objectifs fixés et des moyens alloués, sur des points réguliers concernant les résultats de l'agent,

... sur la reconnaissance des bons résultats et la mise en avant des axes de progrès, issus d'une observation du comportement du professionnel au quotidien.

## L'ÉVALUATION, UN PROCESSUS AU « CARREFOUR » DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

L'évaluation professionnelle s'inscrit dans une politique RH globale et est intrinsèquement liée à la mise en place de la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, à la formation professionnelle, à la mobilité du personnel, au recrutement, à la reconnaissance et à la notation pour les établissements publics.

### Liens avec les démarches métier et la GPMC

Les objectifs de la GPMC sont d'anticiper les évolutions des métiers, des compétences et des ressources de l'établissement en fonction de sa stratégie, déclinée au travers du projet d'établissement, de l'environnement (économique, technologique...) et de l'évolution démographique du personnel, pour atteindre une meilleure adéquation des besoins et des ressources à long terme et pour développer l'employabilité du personnel.

... La GPMC s'attache à définir les métiers de l'établissement et les compétences attendues pour chacun de ces métiers. Ces travaux alimentent la procédure d'évaluation, dont un des objectifs consiste à définir le niveau d'atteinte des compétences requises par le personnel évalué.

... Réciproquement, le bilan collectif de l'évaluation alimente les travaux de Gestion Prévisionnelle puisque, si l'évaluation est fondée sur un référentiel de métiers et compétences, elle peut délivrer à fréquence régulière une image quantitative et qualitative exhaustive du personnel de l'établissement.

... Enfin, l'entretien d'évaluation permet en théorie d'identifier les compétences rares au sein de l'établissement, à fidéliser ou encore à acquérir.

### Liens avec le développement des compétences et la formation

L'entretien d'évaluation constitue un levier d'identification des écarts entre les compétences attendues pour le métier et les compétences réelles du personnel évalué. Il permet donc :

... pour l'évalué, de se voir proposer une formation lui permettant de développer ses compétences,

... pour l'établissement voire pour le pôle, de recenser les besoins globaux en termes de formation et ainsi de consolider ses plans de formation.

Les entretiens d'évaluation et de formation peuvent être rapprochés dans le temps mais doivent être distincts dans la mesure où le droit à la formation reconnu à l'agent peut être exercé tout au long de l'année.

### Liens avec la mobilité professionnelle

L'entretien d'évaluation professionnelle permet d'aborder les perspectives de carrière de l'évalué :

... Si l'agent a déjà clairement défini son projet professionnel de mobilité dans la fonction, au sein du pôle ou de l'établissement. Le cadre peut alors aider l'agent dans ses démarches.

... Dans le cas inverse, l'échange avec son cadre autour des perspectives et potentiels d'évolution professionnelle du métier peut aider l'agent à définir ou préciser son projet.

### Liens avec le recrutement

... Les méthodes d'évaluation professionnelle constituent un vivier d'outils permettant de rationaliser les choix de recrutement des candidats à un poste donné.

... L'évaluation du personnel « en cours d'intégration », comme les contractuels ou les stagiaires, peut faciliter la vérification de l'adéquation de ces titulaires potentiels aux besoins de l'établissement, du pôle ou du service et ainsi optimiser la qualité des recrutements.

... Enfin, l'évaluation nourrit la gestion prévisionnelle des métiers et compétences ; la GPMC permet de définir les besoins en recrutement de l'établissement.

### Liens avec la notation et la reconnaissance

Un des objectifs de l'évaluation est de déterminer, communiquer et faire appliquer le dispositif de reconnaissance des résultats du collaborateur.

### Notation et reconnaissance financière

Bien que très limités au regard des contraintes du statut et de la notation, les leviers de valorisation des résultats existent dans la fonction publique hospitalière.<sup>(1)</sup>

L'hôpital privé dispose de davantage de marges de manœuvre avec la mise en œuvre de parts variables par service, par l'intéressement ou encore par des primes individuelles.

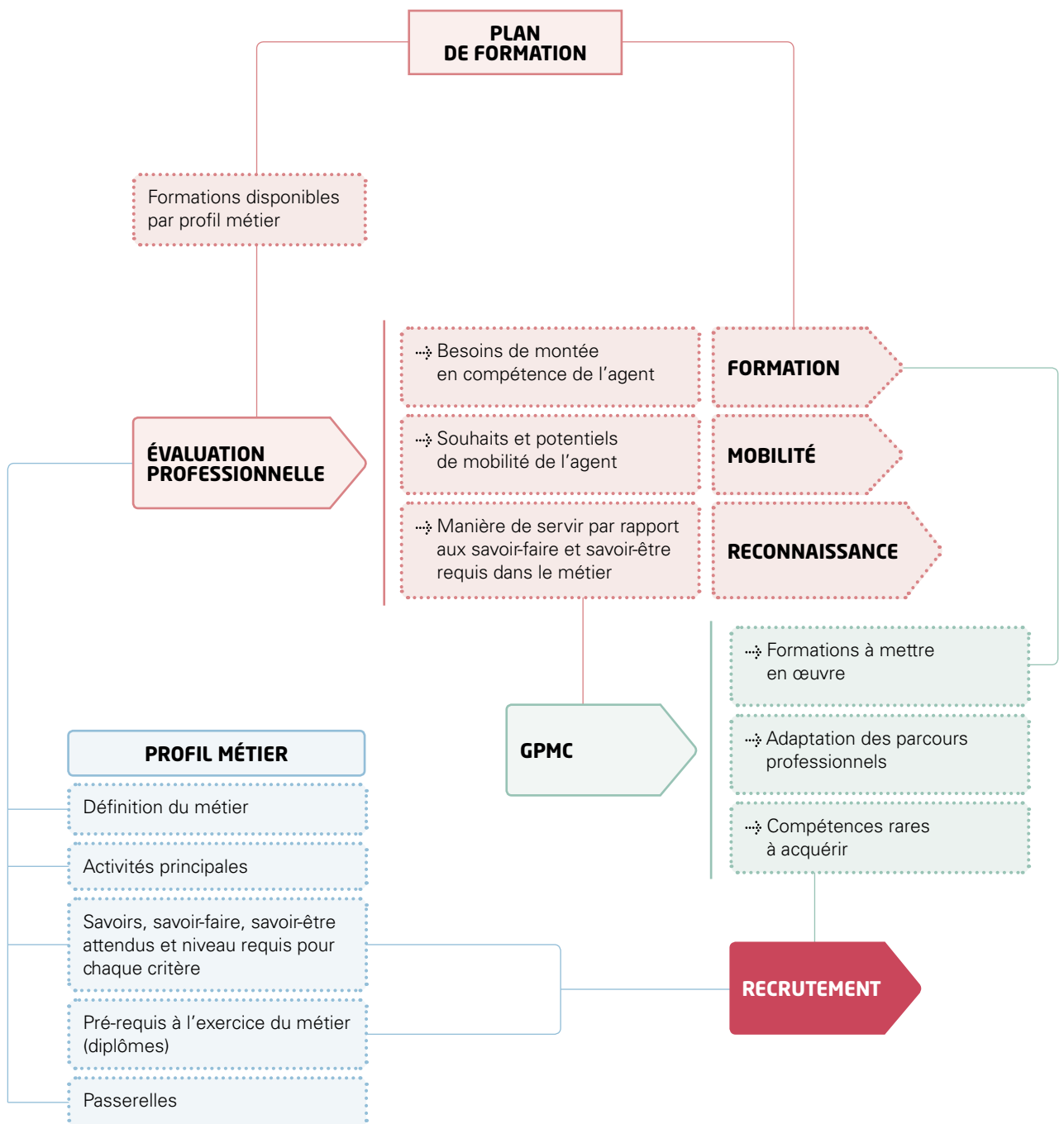
### Reconnaissance autre que financière

La reconnaissance de l'atteinte des résultats du personnel peut s'exprimer par des moyens non financiers comme, par exemple, l'invitation à des formations spécifiques ou des échanges entre pairs, l'attribution d'une responsabilité honorifique, la proposition d'une responsabilité de tutorat. Ces leviers de reconnaissance constituent des sources de motivation réelles pour les collaborateurs, à décliner suivant la culture et le contexte de l'établissement. L'évaluation en tant que telle est une source de reconnaissance et influence positivement la motivation et l'engagement du personnel.

<sup>(1)</sup> La note d'un agent progresse normalement de 0,25 point par an, une progression exceptionnelle de 0,5 point doit faire l'objet d'un rapport circonstancié de l'évaluateur et ne peut être appliquée deux années de suite. Inversement, le maintien ou l'abaissement de la note reste exceptionnel et conditionné à un rapport circonstancié de l'évaluateur. Les augmentations de note conditionnent le passage aux échelons et grades supérieurs et impactent donc, dans un cadre très normé, la rémunération individuelle de l'agent.

Une prime de service peut être versée à chaque titulaire et stagiaire en fonction de son ancienneté, de son absentéisme et de sa note.

Illustration des liens entre le processus d'évaluation professionnelle et les autres processus de développement RH observés dans un établissement :





## Les principaux enseignements du projet

L'évaluation professionnelle est au cœur du projet social d'un établissement. En effet, elle soulève la question de l'adéquation entre les compétences disponibles au sein de l'établissement et les besoins de compétences liés à l'activité. Ainsi les démarches d'évaluation délivrent des effets d'autant plus bénéfiques dès lors qu'elles sont :

- ...✚ associées à des démarches de gestion prévisionnelle des métiers et compétences,
- ...✚ à mettre en regard avec la formation,
- ...✚ liées avec la reconnaissance, notamment aux décisions de notation pour la fonction publique hospitalière.

Deux étapes essentielles dans un projet de mise en place d'une démarche d'évaluation professionnelle sont parfois laissées pour compte :

- ...✚ Le cadrage qui s'attache à préciser les objectifs, organiser, structurer, préparer le projet, pour en garantir sa réussite,
- ...✚ Le pilotage du déploiement du projet, qui permet de vérifier l'atteinte des objectifs fixés lors du cadrage et d'enclencher une démarche d'amélioration continue et de pérennisation de la pratique d'évaluation.

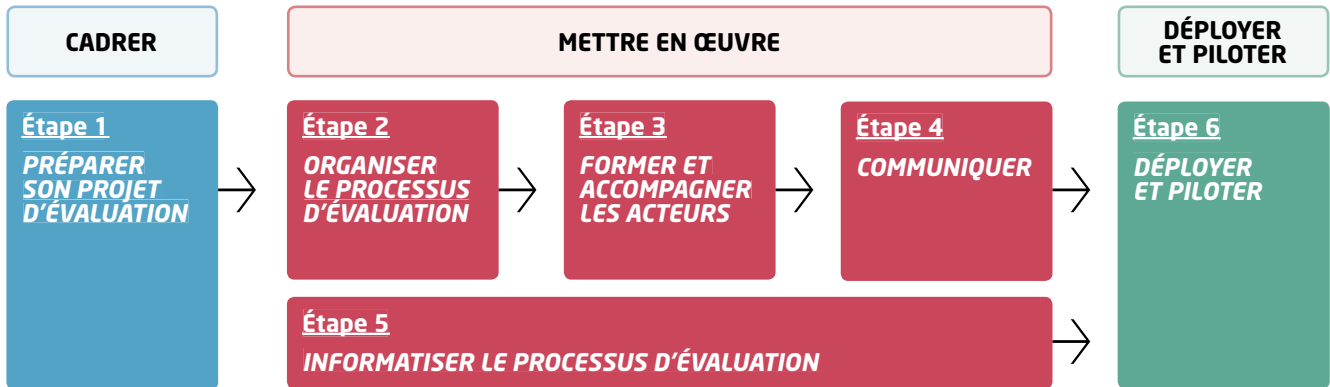
Parmi les établissements rencontrés, deux principaux niveaux de maturité en termes de développement RH et d'évaluation ont été observés :

- ...✚ Des établissements ayant déployé une démarche « métier et compétences » et mis en œuvre le lien avec l'évaluation des compétences, parfois même avec l'appui d'un système d'information,
- ...✚ Des établissements ayant fait le choix de travailler et d'approfondir la pratique d'évaluation pour enclencher dans un deuxième temps une démarche « métier et compétences ».

La mise en œuvre et l'amélioration de la pratique d'évaluation professionnelle du personnel non médical met en perspective l'enjeu de professionnalisation des compétences managériales des cadres.



## 2

PRATIQUES  
ORGANISATIONNELLES

Des pratiques organisationnelles ont été observées et analysées à travers les monographies réalisées pour les établissements hospitaliers et les entreprises ayant contribué à la construction de cette étude sur l'évaluation professionnelle menée par l'ANAP<sup>(1)</sup>. Elles sont proposées en déclinaison des trois grandes étapes de la mise en place d'un projet d'évaluation professionnelle :

Afin de permettre à chaque établissement d'exploiter ce guide en fonction de ses besoins et de ce qu'il a déjà mis en place en termes de pratiques d'évaluation professionnelle, trois niveaux de maturité seront proposés :

- ...⇒ **S** pratique standard
- ...⇒ **I** pratique intermédiaire
- ...⇒ **A** pratique avancée

La pratique standard est celle qui nécessite le moins de prérequis et de recul sur les ressources humaines et qui peut être activée plus rapidement. La pratique intermédiaire présente un degré de maturité plus avancé et la pratique avancée relève d'une l'organisation RH plus mature.

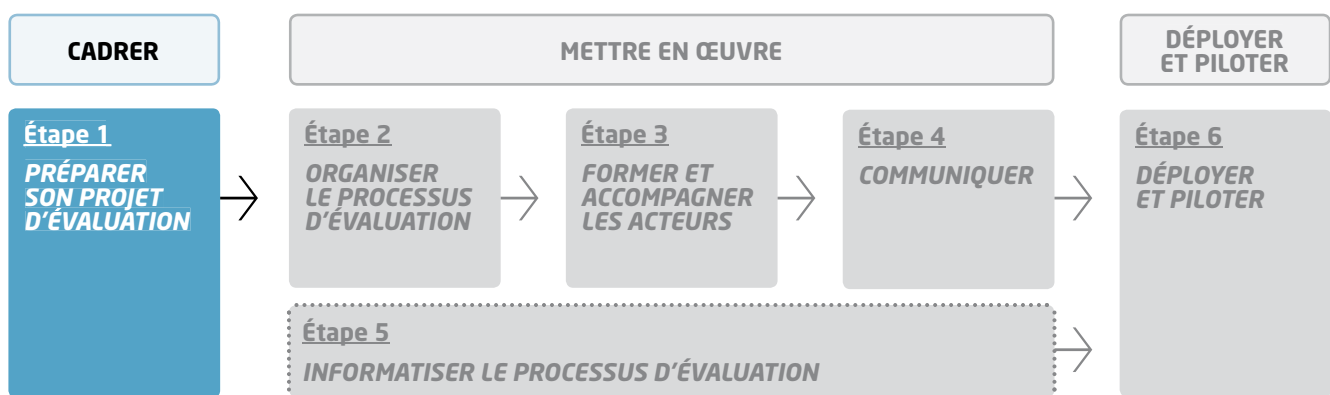
Certaines pratiques sont enrichies d'expériences d'évaluation professionnelle recueillies auprès de professionnels d'autres entreprises publiques ou privées, ou évoquées comme pistes de réflexion par les établissements rencontrés. Elles sont alors décrites dans une rubrique « Pour aller plus loin » au sein de la pratique observée.

<sup>(1)</sup> CH Albi, CH Intercommunal de Créteil, CH Côte de Lumière, CHRU Lille, CH Rambouillet, CH Versailles, Direction Générale de l'Enseigne La Poste, SNCF

Table des matières des 20 pratiques observées :

PRATIQUES OBSERVÉES	NIVEAUX DE MATURITÉ			PAGE
<b>Préparer son projet d'évaluation professionnelle</b>				<b>21</b>
<b>Prat. 1</b> ⇨ Organiser la démarche en mode « grand projet » afin d'en garantir le succès		I		23
<b>Organiser le processus d'évaluation</b>				<b>24</b>
<b>Prat. 2</b> ⇨ Intégrer l'évaluation des titulaires dans un processus RH continu	S	I	A	26
<b>Prat. 3</b> ⇨ Évaluer les contractuels et les stagiaires afin d'optimiser la qualité de leur recrutement		I		28
<b>Prat. 4</b> ⇨ Assurer la traçabilité et l'historisation des supports et des comptes-rendus d'entretiens d'évaluation	S			30
<b>Prat. 5</b> ⇨ Fixer des objectifs pour clarifier les attentes vis-à-vis du professionnel et factueliser l'évaluation	S	I	A	31
<b>Prat. 6</b> ⇨ Faciliter la préparation du professionnel par son autoévaluation	S			34
<b>Prat. 7</b> ⇨ Optimiser les conditions de préparation et de conduite de l'entretien d'évaluation	S			36
<b>Prat. 8</b> ⇨ Évaluer les compétences du professionnel avec objectivité	S	I	A	38
<b>Prat. 9</b> ⇨ Évaluer l'atteinte des résultats du professionnel pour reconnaître le travail accompli et définir un plan d'action	S			42
<b>Prat. 10</b> ⇨ Lier l'évaluation avec la formation et la mobilité	S	I		44
<b>Prat. 11</b> ⇨ Garantir une notation équitable, fondée sur les résultats de l'évaluation		I		46
<b>Former et accompagner les acteurs</b>				<b>48</b>
<b>Prat. 12</b> ⇨ Former et accompagner les cadres pour les mobiliser efficacement	S	I	A	49
<b>Prat. 13</b> ⇨ Former et accompagner les agents pour faciliter et accélérer l'installation d'une culture de l'évaluation		I	A	51
<b>Communiquer</b>				<b>53</b>
<b>Prat. 14</b> ⇨ Profiter du lancement de la campagne pour communiquer et mobiliser	S	I		54
<b>Prat. 15</b> ⇨ Évaluer le personnel d'encadrement			A	56
<b>Informatiser le processus d'évaluation</b>				<b>59</b>
<b>Prat. 16</b> ⇨ Informatiser l'évaluation en lien avec la gestion administrative, la GPMC et la formation			A	60
<b>Déployer et piloter la démarche d'évaluation</b>				<b>62</b>
<b>Prat. 17</b> ⇨ Tester le dispositif sur des sites pilotes		I		63
<b>Prat. 18</b> ⇨ Capitaliser sur les résultats de l'évaluation pour enrichir la formation professionnelle et la GPMC	S		A	65
<b>Prat. 19</b> ⇨ Piloter le déploiement pour vérifier l'atteinte des bénéficiaires escomptés	S	I		67
<b>Prat. 20</b> ⇨ Pérenniser et faire évoluer le dispositif		I		69

# Préparer son projet d'évaluation professionnelle



## Enjeux et problématiques

Mettre en place une démarche d'évaluation professionnelle du personnel non médical, c'est mener un projet de grande envergure. Trop souvent négligé, le cadrage est une étape cruciale, conditionnant la réussite de toute la mise en œuvre du projet.

## La démarche en étapes

...✚ Constitution de l'équipe projet :

- Définir un chef de projet
- Définir les contributeurs fonctionnels et métier ainsi que leur niveau de contribution.

...✚ Définition des principes et du plan de communication autour du projet. Notamment définition du mode d'implication des Organisations Syndicales.

...✚ Définition des instances de pilotage du projet :

- Objectifs
- Fréquence
- Participants
- Supports (planning, grille de risques, budget...).

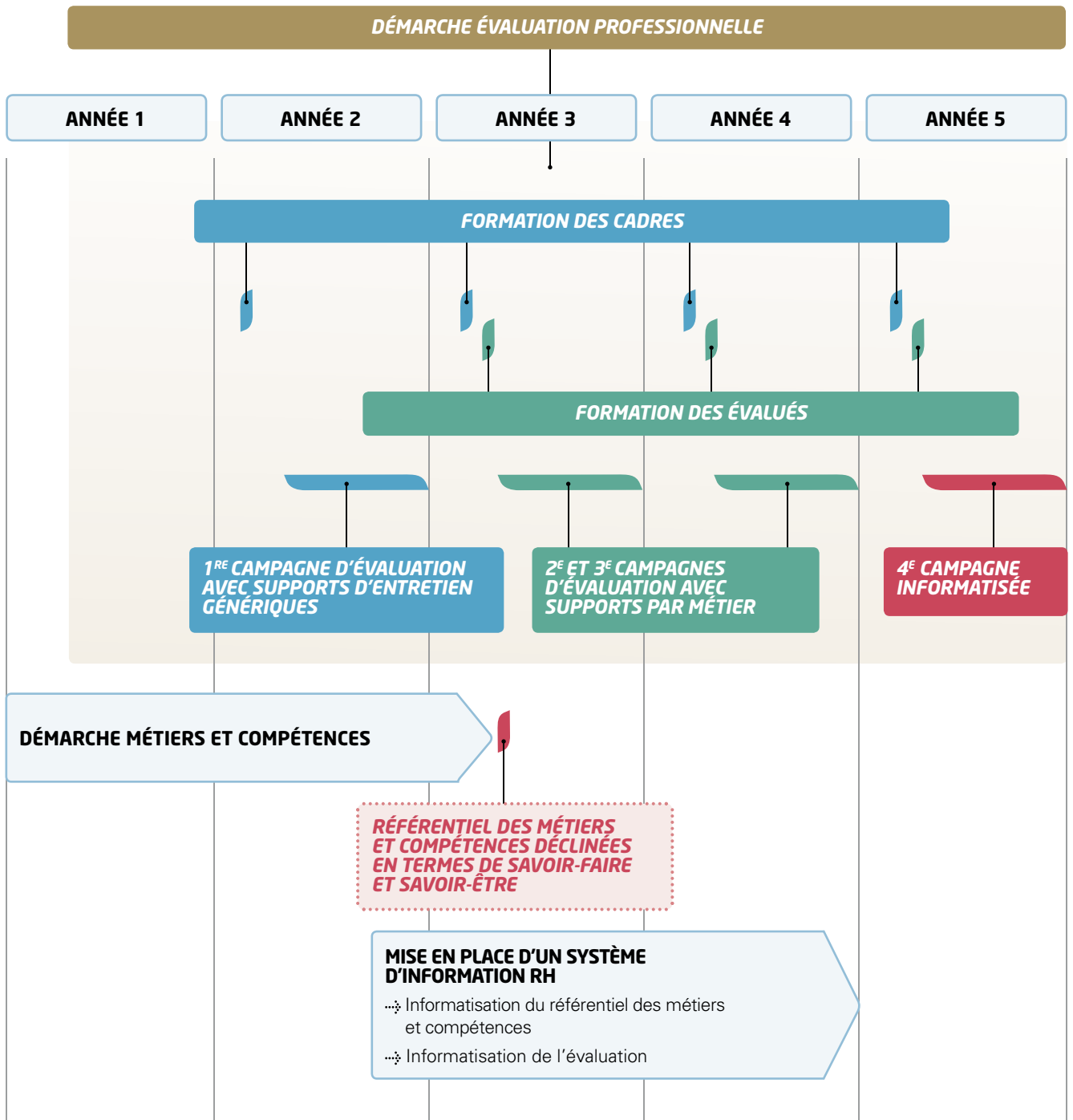
...✚ Structuration et planification du projet :

- Fixer les objectifs de déploiement de l'évaluation professionnelle : macro étapes et échéances clés
- Intégrer la démarche d'évaluation professionnelle dans l'environnement des projets RH connexes
- Décrire les grands chantiers de mise en œuvre : actions à mener, responsables, résultats attendus
- Élaborer le rétroplanning du projet.

...✚ Définition des indicateurs de réussite du projet, qui seront pilotés en phase de déploiement

...✚ Lancement du projet et mobilisation des contributeurs à l'occasion d'une réunion de lancement :

- Présentation des enjeux et objectifs du projet
- Présentation de l'organisation projet
- Engagement des contributeurs autour des résultats attendus.



## PRATIQUE 1

## ORGANISER LA DÉMARCHE EN MODE « GRAND PROJET » AFIN D'EN GARANTIR LE SUCCÈS

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun		Organiser le projet	

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Sécuriser l'atteinte des objectifs de la démarche d'évaluation définis dans le projet social
- ...✚ Maîtriser les coûts, délais et risques du projet

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Limiter les risques de rejet de la pratique d'évaluation par le personnel évalué et en faciliter l'appropriation *in fine*

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Limiter les risques d'une procédure d'évaluation non adaptée aux compétences et aux charges du personnel encadrant et en faciliter la mise en œuvre *in fine*

## Retours d'expériences

Dans tous les établissements rencontrés, le projet de mise en place de l'évaluation professionnelle a été piloté par la Direction des ressources humaines, en coordination avec la Direction des soins. Les groupes de travail intégraient systématiquement des cadres évaluateurs.

Le CHRU de Lille s'est appuyé sur toutes les directions métier et a sollicité des agents: le groupe de travail était constitué d'un directeur de soins, de cadres soignants, de cadres médico-techniques, de cadres techniques, de cadres administratifs, de niveaux hiérarchiques variés. Le CHRU de Lille a structuré un comité de pilotage pour suivre l'avancement des travaux. Pour Mme Le Méro, chargée de projets RH du CHRU de Lille : «*La composition du groupe de travail a été un facteur clé de succès du projet*».

Le CH d'Albi et le CHRU de Lille indiquent que l'association des représentants des organisations syndicales aux groupes de travail a été un facteur facilitant l'adhésion du personnel à

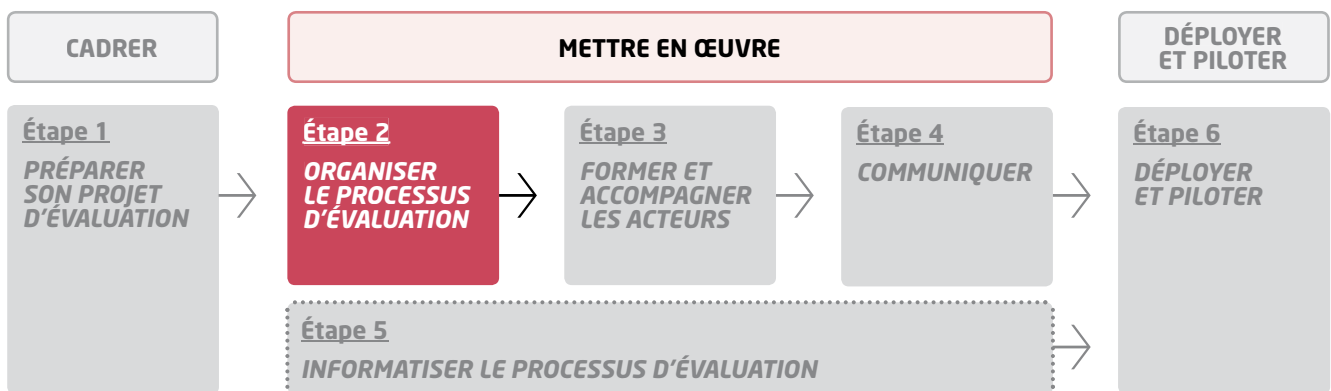
la démarche. Les autres établissements ont communiqué régulièrement auprès des Organisations Syndicales, en insistant sur les bénéfices d'une démarche d'évaluation pour le personnel. Peu de résistances ont été observées de la part des syndicats. Pour Mme Pascoët, DRH du CH Côte de Lumière : «*Les principales difficultés rencontrées étaient issues des cadres et médecins qui ont vu dans la nouvelle procédure une perte de pouvoir*».

Pour les CH de Versailles, de Rambouillet et le CHI de Créteil, le calendrier du projet a été construit en cohérence avec les projets de définition des métiers et compétences et/ou d'informatisation RH.

## Facteurs de succès

- ...✚ Nommer un représentant de la DRH comme chef de projet
- ...✚ Mobiliser une équipe projet pluridisciplinaire, incluant a minima la Direction des soins, sinon des représentants de chaque métier
- ...✚ Mobiliser une équipe projet multiniveaux hiérarchiques incluant des cadres et des agents pour garantir la représentativité des réflexions et favoriser l'échange sur la relation évalué-évaluateur
- ...✚ Favoriser l'adhésion des organisations syndicales par des actions de communication mettant en avant l'objectif de développement des compétences du personnel et les enjeux managériaux de la démarche. Si le contexte social de l'établissement le permet, intégrer les syndicats aux groupes de travail.
- ...✚ Confier au comité projet le suivi de l'avancement, des risques et de la charge
- ...✚ Confier au comité de pilotage la réalisation des arbitrages
- ...✚ Prévoir des instances de coordination avec les projets connexes de développement RH comme les démarches métier

# Organiser le processus d'évaluation



## Enjeux et problématiques

Les premiers travaux s'intéresseront aux principes fondamentaux de la démarche d'évaluation à déployer. Il s'agira par exemple de répondre aux questions :

- ... Quelles sont les grandes étapes du processus et de la campagne d'évaluation ? Pour le cadre évaluateur, pour l'agent évalué ? Quelle sont la fréquence et le calendrier de la campagne ?
- ... Comment la DRH et les Directions métier doivent-elles s'articuler pour conduire la démarche d'évaluation dans l'établissement ?
- ... Faut-il créer une procédure unique pour l'ensemble du personnel ou bien décliner les procédures de façon différenciée ? Si oui, quels critères doivent permettre la différenciation ?
- ... Quels thèmes doit-on aborder lors de l'entretien d'évaluation ?
- ... Comment articuler l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel ?
- ... Quel lien peut-on effectuer entre l'évaluation et la notation ? Quel lien peut-on effectuer avec les processus de formation et de mobilité ?...

## La démarche

Le groupe de travail pourra structurer sa réflexion et sa production en 3 grandes étapes :

### Définition des principes structurants de la pratique d'évaluation professionnelle

- ... Définir les enjeux de l'évaluation pour chaque population : soignants, personnels techniques et administratifs, titulaires versus contractuels et stagiaires, cadres versus agents, etc.
- ... Définir la philosophie et les grands principes de l'entretien d'évaluation, pour chaque population :
  - Objectifs et thèmes à aborder
  - Format de l'entretien : participants, durée minimale.
- ... Définir le calendrier de la campagne d'évaluation par population : fréquence des entretiens, durée du cycle, jalons clés

### Élaboration du processus et de la procédure d'évaluation

- ... Définir les activités et leur enchaînement : lancement de la campagne, planification des entretiens, préparation et réalisation des entretiens, lien avec la notation, lien avec la formation...
- ... Définir les modalités de réalisation des activités (mails, papier, bureautique, système d'information)
- ... Définir précisément les rôles et responsabilités des acteurs pour chaque activité : DRH, Direction des soins, autres Directions métier, cadre, évalué...



**Élaboration des supports d'évaluation**

...✚ Structurer finement chaque thème d'entretien. Par exemple, pour les objectifs :

- Définir les données à renseigner par objectif fixé : intitulé de l'objectif, indicateurs de réussite, moyens alloués
- Définir le nombre maximum d'objectifs à fixer
- Définir les critères d'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés sur la période précédente.

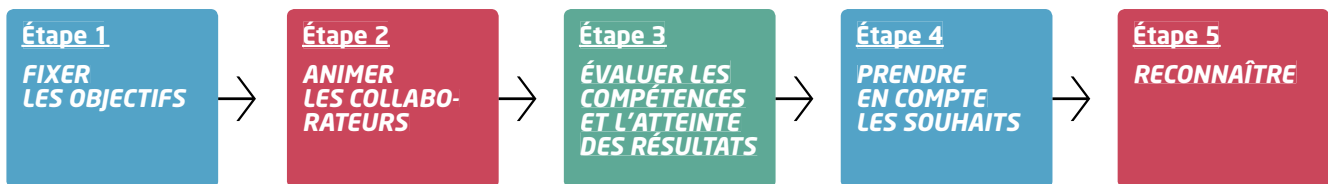
...✚ Produire les supports d'entretien

...✚ Définir les modalités d'archivage, de transmission et de maintenance des supports d'entretien vierges

...✚ Définir les modalités de formalisation, de transmission et d'archivage des comptes-rendus d'entretiens

Les fiches pratiques correspondant au paragraphe « Organiser le processus d'évaluation » sont classées en fonction des activités du processus auxquelles elles se rapportent :

### PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION

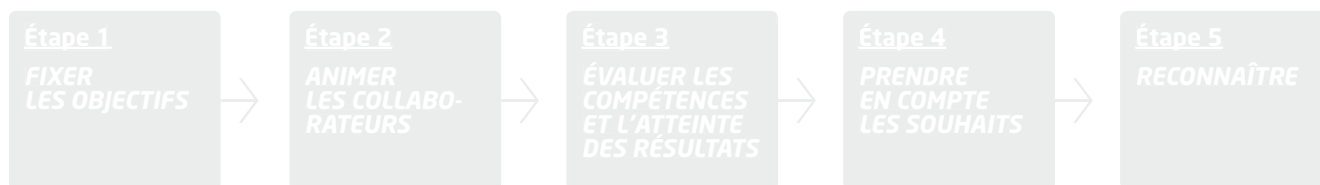


## PRATIQUE 2

## INTÉGRER L'ÉVALUATION DES TITULAIRES DANS UN PROCESSUS RH CONTINU

Cette pratique observée alimentera le sous-processus « Piloter les campagnes d'évaluation » une fois le projet déployé :

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun	Planifier les campagnes d'évaluation annuelle des titulaires	Promouvoir l'évaluation « au fil de l'eau »	Intégrer avant l'évaluation annuelle des évaluations intermédiaires

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Mettre sous pilotage l'évaluation professionnelle et sécuriser la réalisation des entretiens
- ...✚ Garantir au personnel titulaire des points d'échange privilégiés avec son encadrement
- ...✚ Faire de l'évaluation un levier de professionnalisation des cadres

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Disposer d'un cadre de progression et d'évaluation avec son encadrant

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Disposer d'un cadre, d'outils et de méthodes permettant de fonder l'encadrement des équipes
- ...✚ Développer ses compétences d'encadrement

## Retours d'expériences

Dans les établissements rencontrés, la campagne d'évaluation annuelle des titulaires se déroule du printemps (avril, mai, juin) à septembre-octobre, en préalable à la campagne de notation. Pour les cadres matures sur leurs pratiques managériales, l'entretien d'évaluation marque une étape d'une évaluation au long cours avec des échanges tout au long de l'année.

L'entretien annuel « *est tout sauf le moment de régler ses comptes avec l'agent* » comme l'explique l'évaluatrice rencontrée au CHRU de Lille, qui réalise un encadrement de proximité.

**Au CHI de Créteil :**

- ...✚ Le personnel soignant bénéficie de deux entretiens d'évaluation par an
- ...✚ Une pratique d'évaluation des équipes de suppléance en pool long particulièrement adaptée a été mise en place. Pour chaque mission dans un service « hôte » (service d'intervention du personnel suppléant) :
  - Une autoévaluation est réalisée par l'agent sur la base d'une grille d'autoévaluation
  - Une évaluation du professionnel est réalisée par le cadre du service « hôte »

- La responsable du pool intègre ces éléments en amont de l'entretien annuel.

...✚ L'infirmière du pool court de l'équipe de suppléance interrogée, qui change de service pratiquement tous les jours, explique que les cadres avec lesquels elle a l'occasion de travailler communiquent naturellement à son évaluatrice les points forts observés ainsi que les points à améliorer au fur et à mesure de l'année. Cela lui permet d'avoir une vision exacte de la situation et de ses points de progrès et d'effectuer des améliorations au fur et à mesure si besoin : « *Ainsi, l'entretien annuel d'évaluation n'est qu'un aboutissement et une synthèse des retours de l'année, sans surprises* ».

...✚ Ce processus d'évaluation plus régulier, que ce soit pour le pool court ou le pool long, « *est moins stressant et permet de traiter les problèmes au fil de l'eau* », d'après l'évaluatrice interrogée, responsable de l'équipe de suppléance.

Pour plusieurs établissements, un objectif explicite est de parvenir à ce que l'entretien annuel constitue le point d'orgue d'une relation au long cours entre l'agent et son cadre :

...✚ Le DRH du CHI de Créteil met en avant, dans sa politique d'évaluation professionnelle, une recommandation forte de « *ne pas réduire l'évaluation au seul entretien annuel mais bien de développer une logique d'évaluation en continu entre le cadre et l'agent* ».

...✚ La DRH du CH Côte de Lumière souhaite un ancrage des pratiques managériales, au-delà de l'entretien annuel, avec éventuellement la mise en place d'un entretien intermédiaire.

...✚ La DRH du CH de Versailles souhaite faire évoluer la formation à l'évaluation par la promotion d'une évaluation continue tout au long de l'année et pas seulement au moment de l'entretien.

### Facteurs de succès

...✚ Instaurer une campagne d'évaluation annuelle ou semestrielle pour les titulaires permettant de garantir la régularité des échanges entre les agents et leur supérieur hiérarchique

...✚ Pour les titulaires, organiser la campagne cadres avant la campagne agents afin de faciliter la déclinaison du projet d'établissement lorsqu'il existe, des projets de pôles le cas échéant

...✚ Pour le personnel travaillant en pool, réalisation d'une évaluation à chaque fin de mission par le service « hôte » et réalisation d'un entretien d'évaluation annuel « classique » par le supérieur hiérarchique direct fondé sur ces entretiens par mission

...✚ Promouvoir l'intérêt d'une évaluation au long cours et positionner l'entretien d'évaluation annuel ou semestriel comme un moment d'échange privilégié et de synthèse d'une relation d'encadrement et d'évaluation au quotidien

### Pour aller plus loin...

Lorsque les établissements ont des cadres de nuit en nombre suffisant, ce sont eux qui réalisent l'entretien annuel du personnel de nuit, selon les mêmes modalités que le personnel de jour, comme cela est observé au CH de Versailles. Lorsque le nombre de cadres de nuit est limité, les cadres de jour peuvent s'appuyer sur l'avis des cadres de nuit pour réaliser l'entretien annuel du personnel de nuit, comme cela est observé au CHRU de Lille.

Le CH d'Albi a lancé une réflexion sur ce thème et a construit une formation sur « *l'évaluation des personnels que l'on ne voit pas travailler au quotidien* », comme l'expliquent la Directrice des ressources humaines et la Directrice des Soins, ayant pour objectif de développer les compétences des cadres de santé évaluateurs en matière d'entretien d'évaluation professionnelle et de formation pour le personnel de nuit. À l'issue de la formation, les cadres devront être capables de :

...✚ Partager une culture commune autour du management de nuit (fixation des objectifs, contrôle, organisation des modes de suivi, évaluation...)

...✚ Identifier les éléments différenciateurs d'une évaluation destinée au personnel de nuit

...✚ Conduire des évaluations pertinentes pour le personnel de nuit

...✚ Construire un recensement des besoins de formation valides et relayer les informations concernant la réforme de formation et le D.I.F.

Cette formation management « de nuit » est construite autour des thèmes suivants :

...✚ Les spécificités du management de nuit : le niveau collectif et le niveau individuel

...✚ La construction des objectifs pertinents et l'établissement des modes de suivi adaptés (résultats tangibles, comportements, effets perceptibles...) à travers la présence du cadre à certains moments de la nuit, la participation à des moments de transmissions

...✚ 2 modalités du processus d'évaluation

- les résultats et les « traces » du travail observables de la personne : ses écrits, actions...

- les attitudes et aptitudes à développer.

...✚ l'entretien d'évaluation pour le personnel de nuit ou que l'on ne voit pas travailler quotidiennement comme un acte fort de management qui permet :

- de porter une appréciation sur le professionnalisme et les activités des agents

- de dialoguer sur le fonctionnement du service et l'articulation jour-nuit

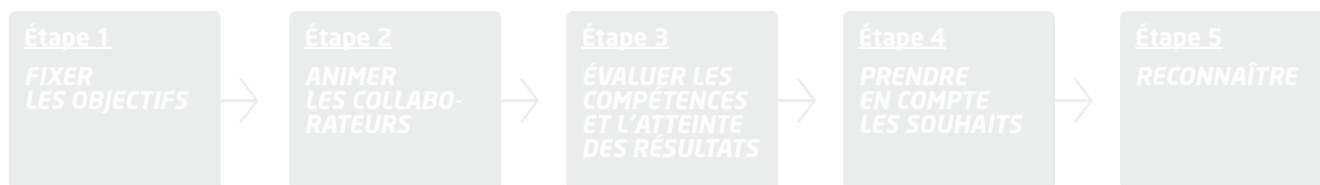
- de recueillir les projets et besoins de la personne en matière de formation et d'évolution professionnelle de la personne.

## PRATIQUE 3

## ÉVALUER LES CONTRACTUELS ET LES STAGIAIRES AFIN D'OPTIMISER LA QUALITÉ DE LEUR RECRUTEMENT

Cette pratique observée alimentera le sous-processus « Piloter les campagnes d'évaluation » une fois le projet déployé :

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun		Évaluer les contractuels et les stagiaires afin d'optimiser la qualité de leur recrutement	

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Réussir l'intégration du nouveau personnel en s'appuyant sur l'évaluation
- ...✚ Donner un cadre de progression aux contractuels et stagiaires et favoriser leur montée en compétences en amont de leur possible titularisation

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Comprendre les attentes de l'établissement et de l'encadrement dans une perspective de titularisation
- ...✚ Disposer de leviers de progression et de montées en compétences favorisant les chances d'intégration dans l'établissement

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Maîtriser les leviers d'intégration ou de non intégration du personnel au sein de son service
- ...✚ Instaurer une première relation d'encadrement avec des potentiels futurs membres du service

## Retours d'expériences

Dans les établissements rencontrés, les contractuels et stagiaires sont systématiquement évalués. Il existe, pour ces populations, des campagnes spécifiques dont l'objectif est de permettre une appréciation juste des compétences du professionnel aux moments clés avant son engagement avec l'établissement et de limiter les recrutements de profils non adaptés. À titre d'illustration :

...✚ Les contractuels sont évalués aux moments clés de leur contrat. Par exemple, à la fin de période d'essai et 1 mois avant le renouvellement de contrat pour le CH d'Albi, et avant la fin de validité du contrat pour le CH de Versailles

...✚ Les stagiaires sont évalués avant la fin de leur stage et peuvent bénéficier d'un entretien complémentaire en cours ou en début de stage, par exemple au :

- CH d'Albi : une évaluation est réalisée avant la mise en stage, avant la titularisation et avant les concours sur titre
- CH de Créteil : un programme personnalisé d'évaluation initiale et finale
- CH de Versailles : une évaluation après 6 mois et 1 an de stage

...: Une procédure spécifique pour les contrats aidés a été observée dans le CH d'Albi : entretien initial en début de contrat pour établir le plan de formation, tous les 6 mois ou au renouvellement du contrat, réalisation d'un bilan entre évaluateur et agent

### Facteurs de succès

...: Pour les contractuels et stagiaires, anticiper le recrutement et/ou le renouvellement de contrat en instaurant plusieurs entretiens d'évaluation avant la fin de la période d'engagement

...: Demander au cadre de se prononcer sur le maintien du professionnel dans le service à l'occasion de ces entretiens d'évaluation

### Illustrations

...: Le CH de Versailles a mis en place un outil d'évaluation des compétences d'un brancardier stagiaire après 6 mois et 1 an de stage :

 **Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

...: Le CH d'Albi a mis en place un support d'observation de la réalisation des évaluations du personnel contractuel. Cet outil a pour objectif de favoriser la réalisation des entretiens car plus cette procédure est respectée, plus l'encadrement dispose d'éléments factuels permettant d'argumenter la décision d'intégration du professionnel :

 **Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**




### Pour aller plus loin...

Le CH de Versailles projette de normaliser les compétences de base pour être recruté dans un pôle. L'établissement souhaite réaliser ses recrutements en évaluant les candidats sur la base du référentiel commun des compétences et des tâches. Dès lors, des compétences minimales seront requises à l'entrée de l'établissement, à l'entrée dans le pôle et à l'entrée dans un service.

## PRATIQUE 4

## ASSURER LA TRAÇABILITÉ ET L'HISTORISATION DES SUPPORTS ET COMPTES-RENDUS D'ENTRETIENS D'ÉVALUATION

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	 STANDARD	 INTERMÉDIAIRE	 AVANCÉ
Aucun	Assurer la traçabilité et l'historisation des supports et comptes-rendus d'entretiens d'évaluation		

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ... Réussir l'intégration du nouveau personnel en s'appuyant sur l'évaluation
- ... Donner un cadre de progression aux contractuels et stagiaires et favoriser leur montée en compétences en amont de leur possible titularisation

**Pour l'évalué :**

- ... Faciliter la gestion et l'historisation de ses comptes-rendus d'entretien d'évaluation

**Pour l'encadrement :**

- ... Faciliter la gestion et l'historisation des supports et comptes-rendus d'entretien de ses équipes
- ... Faciliter l'accès aux données de l'évaluation et leur mise à jour, dans une logique d'évaluation au fil de l'eau

## Retours d'expériences

Dans les établissements visités, le support d'évaluation vierge existe sous sa forme dématérialisée (fichier Word ou Excel). Il est mis à disposition des cadres soit via un envoi mail de la Direction des ressources humaines lors du lancement de la campagne d'évaluation annuelle, soit sur un Intranet ou réseau interne. Cette pratique permet aux cadres de retrouver très facilement le support d'entretien à jour pour la réalisation de la campagne.

En revanche, aucun des évaluateurs rencontrés n'a mis en pratique une saisie bureautique du compte-rendu d'entretien, probablement en raison de la nécessaire signature du support avant transmission à la Direction des ressources humaines.

Une évaluatrice du CHRU de Lille signale que chaque année, elle renseigne à la main, pour chaque agent de son équipe, les activités principales du métier, les objectifs fixés lors du précédent entretien. Elle souligne que « *c'est lourd compte tenu du nombre d'agents à évaluer* ». Une saisie bureautique et un classement du compte-rendu d'entretien permettraient, l'année suivante, d'alléger la procédure.

Seuls les évaluateurs du CHI de Créteil s'affranchissent de ces problématiques grâce à un processus d'évaluation complètement informatisé qui leur permet de retrouver d'une année sur l'autre l'intégralité des comptes-rendus d'entretien dans le système d'information (voir pratique observée n°16).

## Facteurs de succès

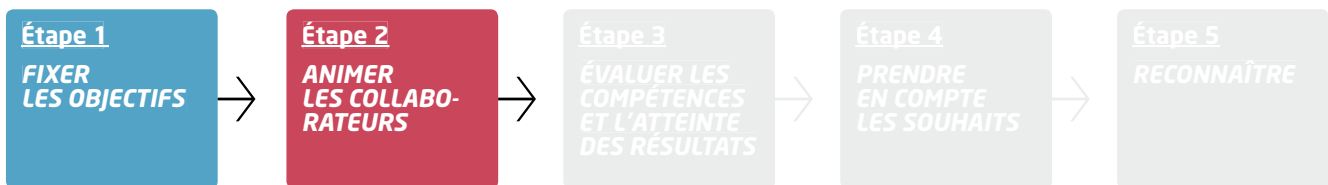
- ... Mettre à disposition de l'ensemble des cadres et des agents les supports d'entretien vierges au format électronique pour limiter les procédures papier et les risques d'utilisation de versions qui ne sont plus à jour
- ... Pour les cadres évaluateurs, renseigner et archiver sous format électronique les comptes-rendus d'entretien pour :
  - En faciliter l'accès entre deux évaluations et suivre les résultats et la progression du professionnel
  - Optimiser la formalisation du compte-rendu d'entretien de la campagne suivante, une partie des informations étant déjà renseignée.
- ... Pour la Direction des ressources humaines, récupérer tant que faire se peut les comptes-rendus d'entretien sous format électronique afin de renforcer la traçabilité des résultats de l'évaluation et de limiter les risques de perte ou dégradation des comptes-rendus papier

## PRATIQUE 5

## FIXER DES OBJECTIFS POUR CLARIFIER LES ATTENTES VIS-À-VIS DU PROFESSIONNEL ET FACTUALISER L'ÉVALUATION

Cette pratique alimentera les sous-processus « Fixer les objectifs » et « Animer les collaborateurs » une fois le projet déployé :

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun	Fixer des objectifs en lien avec les résultats attendus pour le poste Limiter le nombre d'objectifs	Normer les objectifs Fixer des objectifs en lien avec le projet de pôle	
Compétences managériales des cadres nécessaires			Suivre et réajuster tout au long de l'année les objectifs fixés en entretien

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Responsabiliser le personnel
- ...✚ Favoriser la culture du résultat
- ...✚ Renforcer la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs de l'établissement

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Développer ses compétences grâce à la visibilité sur ses axes de progression et les actions à mettre en œuvre
- ...✚ Mieux appréhender sa contribution individuelle aux projets de l'établissement et les attentes de son encadrement

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Donner des fondations à l'encadrement au quotidien

## Retours d'expériences

Des objectifs sont fixés lors de l'entretien d'évaluation dans tous les établissements rencontrés.

Les niveaux de formalisation des objectifs sont variables d'un établissement à l'autre.

Pour le CHRU de Lille et le CH Côte de Lumière, les objectifs collectifs sont explicités sur le compte-rendu d'entretien et les objectifs individuels fixés peuvent être déclinés de ces objectifs collectifs.

À titre d'exemple, un des objectifs fixés à un manipulateur radio du CH de Côte de Lumière, est de « monter en compétences sur l'utilisation d'une nouvelle machine acquise par le service ».

Au CH de Rambouillet, le cadre fixe à la fois des objectifs collectifs et des objectifs individuels à l'agent.

Quatre établissements ont fait le choix de structurer la qualification des objectifs, dans le support d'entretien :

... CH Côte de Lumière : liste des objectifs négociés et moyens associés à chaque objectif

... CHRU de Lille : liste des objectifs, moyens (formations, moyens matériels, tutorat, procédures...) alloués à chaque objectif, avec l'échéance de l'objectif

... CH de Rambouillet : liste des objectifs, moyens alloués à chaque objectif, résultats attendus (indicateurs) et calendrier de réalisation de chaque objectif, pour les objectifs individuels et pour les objectifs institutionnels

... CH d'Albi : liste des objectifs, plan d'action pour atteindre chaque objectif et indicateur délai de l'objectif (échéance)

### Facteurs de succès

... S Des objectifs fixés en lien avec les résultats attendus pour le poste

... S Un nombre d'objectifs restreint (en principe moins de 5)

... S Des objectifs simples, spécifiques et réalistes, qui définissent des résultats à atteindre, dans des échéances claires et à l'aide de moyens alloués déterminés

... I Des objectifs individuels en lien avec les objectifs collectifs du pôle ou du service afin de mettre en perspective la contribution du professionnel

... I Un cadrage précis des objectifs : indicateur de réussite, moyens alloués, échéance

... A Un suivi tout au long de l'année des objectifs fixés en entretien annuel et des réajustements si nécessaire avec l'agent : objectifs en eux-mêmes, moyens alloués, échéances. S'appuyer sur le compte-rendu d'entretien annuel ou sur une fiche de suivi des objectifs

### Illustrations

#### S Support d'évaluation du CH d'Albi :

... Les objectifs individuels fixés sont limités au nombre de 5

... Chaque objectif est précisé par un plan d'action et une échéance

... Quelques exemples d'objectifs donnés à un informaticien :

- « Mettre en place dans les unités fonctionnelles un module de communication avec le logiciel de gestion de maintenance d'ici fin 2010 »

- « Former 6 agents à l'utilisation et à l'exploitation de base du système informatique de prise de commande "repas" d'ici 6 mois »

- « Faire connaître les personnes et les missions des référents informatiques dans les services pour fin 2010 au plus tard. »

... Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

#### I Support d'évaluation du CH de Rambouillet :

... Les objectifs individuels et la contribution individuelle aux objectifs collectifs sont clairement distingués

... Chaque objectif est normé en termes de moyens, résultats attendus chiffrés et échéance

... Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

#### Contrats d'objectifs :

Objectifs institutionnels - de pôle	Moyens	Résultats attendus (indicateurs) et calendrier de réalisation
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Objectifs personnels	Moyens	Résultats attendus (indicateurs) et calendrier de réalisation
-	-	-
-	-	-
-	-	-

#### A Support de suivi des objectifs du CHRU de Lille :

... Les cadres qui utilisent la fiche de suivi des objectifs pour leur management au quotidien y reportent, à l'issue de l'entretien d'évaluation, les objectifs fixés avec l'agent lors de l'entretien

... Ils revoient régulièrement avec leurs agents les objectifs fixés et les mettent à jour en fonction de l'actualité et de l'évolution des moyens alloués

... La fiche de suivi des objectifs actualisée alimente l'entretien d'évaluation de la période suivante

... Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

Pour un cadre rencontré au CHRU de Lille, « la fiche de suivi des objectifs est un bon outil pour échanger régulièrement avec l'agent (tout au long de l'année) et mettre à jour les objectifs et moyens alloués en fonction des événements. En ce sens, c'est un très bon outil de management ».



**Exemple d'objectif donné à un agent de restauration en EHPAD :**

« S'engager à participer activement au groupe de travail "l'instant repas" sur le second semestre 2010 et à proposer deux idées d'animation autour de l'instant repas à destination des résidents pour le premier semestre 2011 »

**Exemples d'objectifs donnés à une puéricultrice en lien avec une future formation professionnelle :**

« S'engager à animer des "réunions parents" une fois par trimestre dès janvier 2011, après avoir suivi une formation de "formateur occasionnel" au second semestre 2010 »

« S'engager à développer la dimension éducative du soin, notamment en réalisant systématiquement une mise en place adéquate du bandeau de portage et en donnant des conseils adaptés aux mamans à partir de juin 2010 »

**Pour aller plus loin...**

Pour certaines populations (agents chargés de l'accueil ou du conseil client et managers opérationnels essentiellement), La Direction générale de l'enseigne La Poste a mis en place des supports spécifiques de fixation des objectifs qui viennent se substituer aux feuillets standards du support d'évaluation :

... Contrats de performance pour certains agents (ex. : guichetiers, gestionnaires clientèle professionnelle)

... Feuille de route pour les Directeurs d'établissement

De tels contrats de performance ont pour vocation de favoriser l'efficacité commerciale des guichetiers et à objectiver précisément leur activité.

**Illustration du contrat de performance pour un guichetier de La Poste :**

**Contrat de performance Guichetier2010** Fiche 5

(1 contrat type par bureau mais un suivi individualisé pour commissioner chaque guichetier à hauteur de sa Performance et Superperformance)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénoms : \_\_\_\_\_ Code RH : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ Bureau d'attache : \_\_\_\_\_

**● Développement de la relation clients**

Indicateur d'impact au Directeur d'établissement ou au Chef de Poste : \_\_\_\_\_

**● Développement des ventes**

Produits Courrier	OBJECTIFS (en €)	TMO
Total Produits Courrier (Objectif mensuel 24% + 12 %)		
Dont CV Courrier		
Dont CV Courrier		
Dont CV 3000 Bar		
Dont CV 3000 Bar		
Dont CV 3000 Bar		
Dont CV 3000 Bar		

Produits Coliposte	OBJECTIFS (en €)	TMO
Total Produits Coliposte (Objectif mensuel 30%)		
Dont CV Enchâssage Coliposte Standard		
Dont CV Enchâssage Coliposte International et Express		
Dont CV Accessoires Coliposte		

Produits Chronopost	OBJECTIFS (en €)	TMO
Total Produits Chronopost (Objectif mensuel 20%)		
Dont CV Enchâssage Chronopost Standard		
Dont CV Enchâssage Chronopost International et DOM		

**● Produits de l'Enseigne**

Produits de l'Enseigne	OBJECTIFS (en €)	TMO
CV 3000 Bar		
CV 3000 Bar		

**● Développement de l'identification du C.V. ProS (Dont de l'enseigne)**

Produits de l'Enseigne	OBJECTIFS (en €)	TMO
Produit C.V. ProS		

**● Développement de l'externalisation et du multicanal**

Produits de l'Enseigne	OBJECTIFS	TMO
Taux d'externalisation autorisés courrier / colis du bureau		

Plan C.V. web courrier-colis / total courrier-colis du bureau : \_\_\_\_\_

Tous les objectifs sont calculés en prenant le poids de la ligne guichet dans l'engagement pris sur le bureau par le DET ou le DEV sur les indicateurs. Ces montants sont ramenés ensuite à une moyenne par guichetier puis redressés en fonction du niveau et des ambitions du guichetier.

**Plan d'accompagnement managérial**

Permettre une copie à chaque signature

Date \_\_\_\_\_ Signature du manager \_\_\_\_\_ Signature du vendeur \_\_\_\_\_

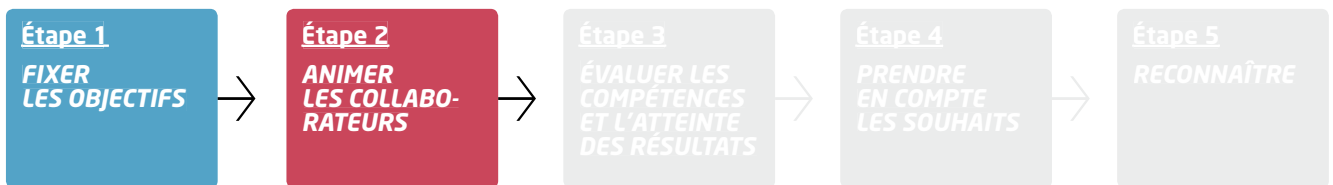
 Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

## PRATIQUE 6

## FACILITER LA PRÉPARATION DU PROFESSIONNEL PAR UNE AUTOÉVALUATION

Cette pratique alimentera les sous-processus « Fixer les objectifs » et « Animer les collaborateurs » une fois le projet déployé :

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun	Autoévaluation des agents		

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Développer une culture positive de l'évaluation
- ...✚ Développer une culture du résultat
- ...✚ Professionnaliser les agents

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Prendre du recul sur son activité et sur sa capacité à gérer son évolution professionnelle
- ...✚ Mieux appréhender les objectifs et l'intérêt de l'entretien d'évaluation en étant acteur de son entretien
- ...✚ Se sentir à l'aise dans l'échange avec le cadre

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Enrichir l'échange avec l'agent et éclairer la conduite de l'évaluation

## Retours d'expériences

L'autoévaluation est pratiquée pour l'ensemble des établissements contributeurs. Même si le CH de Versailles ne l'impose pas, les cadres, sensibilisés à l'intérêt d'une telle pratique, la préconisent à leurs agents et, dans les faits, l'autoévaluation y est presque systématiquement mise en œuvre.

De façon unanime, les évalués rencontrés apprécient l'autoévaluation car elle leur permet d'analyser eux-mêmes la qualité de leur travail et l'atteinte de leurs objectifs, de prendre du recul par rapport à leur situation professionnelle et d'aborder l'entretien d'évaluation sans appréhension.

Lorsque l'entretien d'évaluation est couplé à l'entretien de formation, les agents trouvent dans l'autoévaluation (de leurs besoins de formation) une occasion de préparer leur argumentaire sur leurs besoins de formation, qui sont ainsi régulièrement satisfaits.

Les évaluateurs rencontrés au CH de Versailles et de Rambouillet soulignent que la manière d'aborder l'autoévaluation diffère entre des agents expérimentés, à responsabilité, et des agents plus novices : alors que ces derniers s'attachent surtout à l'évaluation de leurs compétences, au bilan de l'année écoulée et aux besoins de formation, les premiers se concentrent davantage sur les objectifs à atteindre. Le recentrage de l'entretien d'évaluation sur les objectifs constitue justement un facteur de succès de l'évaluation de l'encadrement (voir pratique n°12).

Certains agents n'éprouvent aucune difficulté à s'autoévaluer. Par exemple, un manipulateur radio du CH de Côte de Lumière explique qu'il lui est assez facile de se positionner sur les différentes compétences, notamment techniques : « *On sait faire marcher un outil ou pas* ». D'autres agents peuvent éprouver des difficultés à s'autoévaluer, comme cela est arrivé au CH de Rambouillet lors de la première campagne. Parfois aussi, les agents ne comprennent pas l'utilité de l'autoévaluation. Dans ces deux cas, l'autoévaluation sera favorisée par une action managériale et la mise à disposition de l'évalué de documents d'aide et/ou de formation (voir pratique n°14).

### Facteurs de succès

- ...✚ Le respect d'un délai minimal d'une semaine entre la planification de l'entretien et sa réalisation. Délai conseillé : 3 semaines.
- ...✚ La fourniture à l'évalué d'un support d'autoévaluation au moment de la planification de l'entretien, par le cadre évaluateur. Lors de cette transmission, le cadre rappelle l'intérêt de l'autoévaluation, les grands principes de l'évaluation et encourage l'agent à se préparer.
- ...✚ Un support d'autoévaluation pré rempli des informations qui vont aider l'agent à réaliser son autoévaluation (ex. : compétences requises pour le métier, objectifs individuels fixés pour la période précédente, objectifs du pôle...).
- ...✚ Un support d'autoévaluation qui reprend l'intégralité des thèmes qui seront abordés lors de l'entretien d'évaluation.
- ...✚ Une pratique d'autoévaluation soutenue par une formation et/ou un support d'accompagnement (voir pratique n°13). Le cas échéant, le support d'autoévaluation peut être complété de questions guidant l'évalué dans sa préparation.

### Illustrations

Support d'autoévaluation utilisé au CH d'Albi :

- ...✚ Le support d'autoévaluation reprend l'intégralité des thématiques qui seront abordées lors de l'entretien
  - Les résultats obtenus en regard des objectifs qui avaient été fixés sur la période précédente
  - Les compétences (savoir-faire et savoir-être)
  - Les objectifs pour la période à venir.

...✚ L'agent est guidé dans sa préparation et son autoévaluation par des questions simples et très concrètes

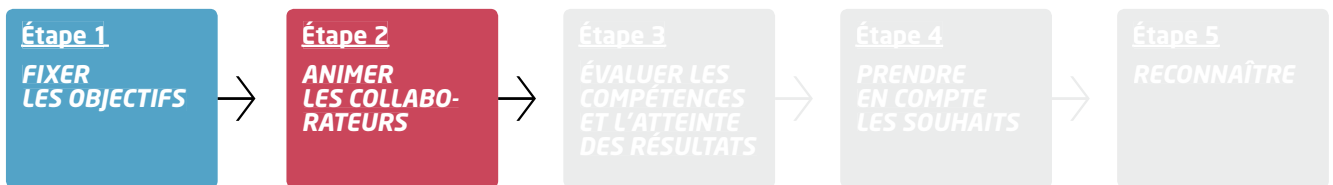
 **Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

## PRATIQUE 7

## OPTIMISER LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET DE CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Cette pratique alimentera les sous-processus « Fixer les objectifs » et « Animer les collaborateurs » une fois le projet déployé :

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun	Optimiser les conditions de préparation et de conduite de l'entretien d'évaluation		

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

... Favoriser la mise en place d'une culture positive de l'évaluation

**Pour l'évalué :**

... Recueillir les bénéfices attendus de l'entretien d'évaluation que ce soit la reconnaissance, une prise de recul sur son activité, un renforcement de la relation avec le cadre

**Pour l'encadrement :**

... Améliorer sa posture managériale  
 ... Renforcer la relation avec l'agent  
 ... Favoriser la prise de parole du professionnel et l'échange en entretien

## Retours d'expériences

Dans tous les établissements rencontrés, l'entretien d'évaluation annuel des titulaires est planifié au moins une semaine à l'avance. Les cadres transmettent les supports de préparation aux agents lors de la prise de rendez-vous. Un évalué du CHRU de Lille explique que son entretien a été planifié un mois à l'avance. Il précise que « *ce temps de préparation permet de ne rien omettre et de lister toutes les questions à aborder lors de l'entretien* ». Une préparation en plusieurs fois, avec un premier temps de réflexion sur les activités exercées, et un deuxième temps sur l'évolution personnelle est particulièrement efficace.

L'entretien est toujours réalisé à deux, entre l'agent et son cadre supérieur hiérarchique direct. Au CH de Versailles, l'entretien est mené à trois pour les secrétaires médicales notamment, qui sont évaluées par la coordinatrice des secrétaires médicales et le médecin avec lequel elles travaillent.

Pour faire face à la difficulté de l'évaluation d'une équipe de plus de 100 personnes, le CH de Versailles s'appuie sur des faisant-fonction de cadre pour les campagnes d'évaluation.

La durée moyenne des entretiens est d'1h30 et n'est jamais inférieure à 1 heure.

M. Corvaisier, DRH du CHI de Créteil, préconise le recours à un tiers (supérieur hiérarchique de niveau 2) dans l'entretien « pour dépassionner le débat si nécessaire ».

### Facteurs de succès

...✚ Anticiper au maximum la planification de l'entretien pour en optimiser la préparation que ce soit par le cadre ou l'agent. A minima une semaine de préparation est nécessaire.

...✚ Mobiliser l'agent sur les enjeux et objectifs de l'entretien et de sa préparation lors de la prise de rendez-vous et transmettre les supports de préparation

...✚ Adopter une posture managériale adaptée lors de l'entretien : écoute, confidentialité, neutralité, facturation

...✚ Favoriser l'échange et la prise de parole du professionnel en l'invitant, par exemple, à présenter son propre bilan en introduction de l'entretien d'évaluation

...✚ Préconiser l'intégration d'une tierce personne pendant l'entretien s'il y a besoin de neutraliser l'échange entre l'agent et son cadre

...✚ Limiter le nombre d'agents à évaluer en s'appuyant sur d'autres cadres ou faisant-fonction

### Illustrations

...✚ Extrait du guide de l'évaluateur du CHRU de Lille, présentant des recommandations de posture de conduite d'entretien pour le cadre :

#### Quelques recommandations pour mener l'entretien

Durant toutes les phases de l'entretien, il est préconisé de :

...✚ Mettre à l'aise le collaborateur dès les premières minutes et établir les conditions d'un dialogue détendu

...✚ S'efforcer d'être concret et de fonder ses jugements sur des faits et non des impressions

...✚ Être à l'écoute

...✚ Évoquer aussi bien des aspects positifs que négatifs

...✚ Éviter toute comparaison avec ses collègues

...✚ Valoriser les résultats obtenus et les progrès réalisés

...✚ Rechercher des solutions positives en vue de l'amélioration globale du secteur

...✚ Savoir conclure l'entretien de manière constructive et en prévoir le suivi

#### 📄 Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

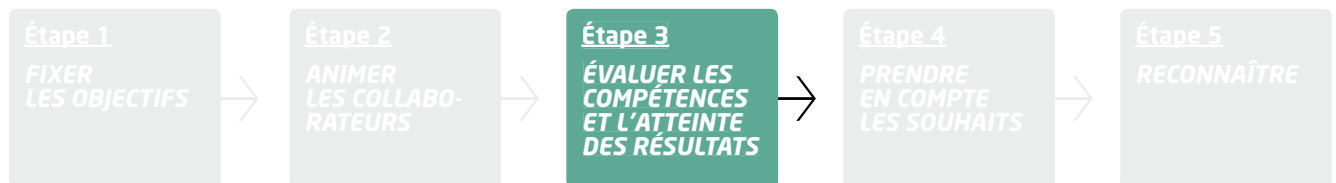
...✚ La Direction des ressources humaines du CH Côte de Lumière a produit une liste des évaluateurs pour chaque catégorie de personnel, permettant d'assurer que les agents aient tous un représentant hiérarchique identifié, qui les évalue.

## PRATIQUE 8

## ÉVALUER LES COMPÉTENCES DU PROFESSIONNEL AVEC OBJECTIVITÉ

Cette pratique alimentera le sous-processus « Évaluer les compétences et l'atteinte des résultats » une fois le projet déployé

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	STANDARD	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Aucun	Évaluer les compétences sur la base des activités principales du métier		
Définition et maintenance du répertoire des métiers et compétences		Évaluer les compétences sur la base des fiches métier et compétences	
Définition et maintenance du répertoire des métiers, des compétences et des niveaux requis par critère			Évaluer les compétences sur la base des fiches métier et compétences et niveaux requis pour chaque critère

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

... Motiver et fidéliser les agents (par le développement de la compréhension de leur rôle au sein de la structure et du sentiment de pouvoir développer leurs compétences)

...

- Homogénéiser l'évaluation grâce à son objectivation par les compétences
- Développer la polyvalence pour favoriser la mobilité
- Disposer d'une vision claire des compétences disponibles au sein de l'établissement
- Anticiper les pertes de compétences pour une équipe (mutation, départ à la retraite) et identifier d'éventuelles carences

**Pour l'évalué :**


...

- Prendre du recul sur la manière d'exercer son métier, son activité
- Prendre conscience de ses axes d'amélioration, avoir envie de progresser et définir son plan d'action de montée en compétences
- Bénéficier d'un sentiment de reconnaissance de la part de son cadre

...

- Faciliter la préparation de l'entretien d'évaluation grâce à son objectivation
- Mieux appréhender les attentes de l'encadrement / de l'établissement, son rôle dans la structure et son niveau par rapport aux attendus du métier
- Se sentir capable de développer ses compétences et de prendre en main son projet professionnel

**Pour l'encadrement :**

... Disposer d'un cadre pour échanger avec chaque agent de son équipe

...

- Faciliter la préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation grâce à son objectivation par les compétences
- Disposer d'une vision prospective de ses équipes
- Disposer de « la bonne personne au bon endroit »


**Retours d'expériences**

Les CH de Versailles et Rambouillet et le CHI de Créteil ont fondé leur démarche d'évaluation des compétences sur le répertoire des métiers et compétences. Ils ont décliné et/ou complété le répertoire national des métiers de la DGOS pour les besoins propres de l'établissement. Pour chaque famille de métier, ces établissements ont décrit les compétences attendues en

termes de savoir-faire (compétences métier) et savoir-être (comportement professionnel) et pour le CHI de Créteil, en termes de savoirs (connaissances thématiques, comme « Logistique » ou « QHSE et risques »). Le CHIC a également défini, pour chaque critère de compétence, le niveau cible (chiffré) à atteindre pour le métier.

Dans ces établissements, les cadres évaluent le niveau de compétences de leurs agents, pour chaque critère défini, à l'aide d'une grille normée (ex. : pour des savoir-faire, 5 niveaux possibles : « à développer », « en cours d'acquisition », « acquis », « maîtrisé », « expert »).

Ils bénéficient ainsi, à l'issue des campagnes d'évaluation, d'une vision claire des compétences disponibles par métier.

 À titre d'illustration, extrait de la fiche métier et compétences (informatisée) d'une infirmière en soins généraux du CHI de Créteil :

Profil métier - CENTRE HOSPITALIER INTERCOM.DE CRÉTEIL


Infirmier(ère) en soins généraux


**CONNAISSANCES ASSOCIÉES**

• Communication et relation d'aide	2
• Méthodologie d'analyse de situation	2
• Médicales générales et/ou scientifiques en fonction du domaine d'activité	3
• Méthodes de recherche en soins	2
• Hygiène hospitalière	2
• Gestion du stress	1
• Gestes et postures-manutention	1
• Droit des patients	2


(-1)-Indéfini (3)-Mobilise et transmet ses connaissances dans les situations de travail (0)-Non concerné : les connaissances ne sont pas mobilisées  
(1)-Possède des connaissances théoriques (2)-Mobilise ses connaissances dans les situations de travail

Pour les trois autres établissements, les démarches métier et compétences ne sont pas complètement abouties ou n'ont pas encore débutées :


... Au CHRU de Lille, tous les métiers ont été décrits en termes d'activité principale et de grade cible à partir du répertoire national des métiers de la DGOS. Ces activités servent de support à l'évaluation (évaluation de la maîtrise de l'activité). En revanche, il n'existe pas de correspondance entre le métier et les compétences requises.


... Au CH Côte de Lumière, les métiers et les compétences attendus en termes de savoir-faire (aptitudes professionnelles) et savoir-être (comportement général et capacités relationnelles) sont décrits pour les infirmiers et les aide-soignants. Les cadres sont incités à effectuer pour leur service propre l'exercice

de définition des compétences attendues des métiers qui le composent.

... Au CH d'Albi, l'évaluation est pour le moment fondée sur la fiche de poste.

Pour le CHI de Créteil et le CHRU de Lille, le compte-rendu d'entretien permet de formaliser un plan de progression des compétences :

... un plan de progression court et moyen/long termes est établi pour chaque type de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) au CHI de Créteil

... au moment de la fixation des objectifs individuels, qui a lieu après l'évaluation des compétences pour le CHRU de Lille

Facteurs de succès



- Mettre en exergue lors de l'évaluation les activités attendues du professionnel
- Échanger sur les points positifs et les axes d'amélioration de l'agent pour chacune de ces activités et définir un plan d'action d'amélioration des compétences



- Mettre en exergue les compétences attendues en termes de savoirs, savoir-être et savoir-faire, pour chaque métier
- Mettre à disposition le référentiel des métiers et compétences à l'ensemble du personnel de l'établissement
- Mettre à disposition du personnel des supports d'évaluation par métier pré renseignés (en termes de compétences et grille d'appréciation), prêts à l'emploi

- Évaluer le niveau de compétences lors de l'entretien :

- **I** Pour chaque critère de compétences, utiliser une grille d'appréciation explicite. Un nombre de niveaux pair permet de favoriser la prise de position du cadre.
- **A** Définition préalable du niveau requis pour chaque métier (au niveau du répertoire des métiers et compétences) et positionnement de l'évalué par rapport à ce niveau cible lors de l'entretien.

Illustrations



Le CH d'Albi a mis en place un support d'évaluation des compétences, grâce auquel :


- Le cadre est incité à rappeler le contenu de la fiche de poste, en termes de missions et compétences
- L'évaluation des compétences est assurée sur la base du profil de poste.


**Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

I - BILAN DE L'ANNEE ECOULEE			
A - Exercice des activités principales du métier			
Au regard de chaque activité, entourez le ou les critères correspondants (plusieurs choix possibles)			
<i>D : Début dans l'exercice de cette activité    E : Exerce couramment cette activité    A : S'Adapte aux situations inhabituelles</i> <i>P : Propose des idées d'amélioration du quotidien    T : Transfère ses connaissances</i>			
ACTIVITÉS PRINCIPALES DU METIER PRIORISEES	EVALUE(E)		Commentaire de l'évalué(e) ou de l'évaluateur(trice) (facultatif)
	Positionnement	Positionnement	
	Argumentaire (faits marquants, réussites et/ou difficultés rencontrées...)	Argumentaire (faits marquants, réussites et/ou difficultés rencontrées...)	
	D E A P T	D E A P T	
	D E A P T	D E A P T	
	D E A P T	D E A P T	
	D E A P T	D E A P T	
	D E A P T	D E A P T	

Utilisation de critères combinables, non chiffrés, favorisant l'échange et la factualisation




... Le CHRU de Lille a mis en place un support d'évaluation fondé sur la liste des activités principales du métier, élaborée par l'établissement à partir du répertoire national des métiers de la DGOS

... Le CH de Rambouillet utilise un support d'évaluation des compétences des infirmières :

- Le métier d'infirmière est décliné en termes de compétences métier attendues (savoir-faire) et compétences associées (savoir-être)

- Le cadre attribue un niveau de compétence sur la base d'une grille normée respectivement à 5 et 4 niveaux pour les compétences métiers requises et les compétences associées.

 **Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

... Le CH de Créteil a mis en place un support d'évaluation des compétences (informatisé) des techniciens de laboratoire sur l'axe « Savoirs » :

- Pour chaque critère de compétences, ce support identifie un niveau à atteindre pour le métier

- L'évaluateur attribue un niveau de compétences pour chaque critère, en fonction d'une échelle à 4 niveaux

- Évalué et évaluateur définissent ensemble un plan de progrès à court et moyen/long termes

 **Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

### Pour aller plus loin...

Pour des personnels très peu qualifiés (ex. : personnel technique en restauration ou blanchisserie), les gestes métier sont « simples » et les perspectives d'évolution de carrière limitées. Les cadres peuvent alors rencontrer des difficultés à exprimer des axes d'amélioration en lien avec le métier.

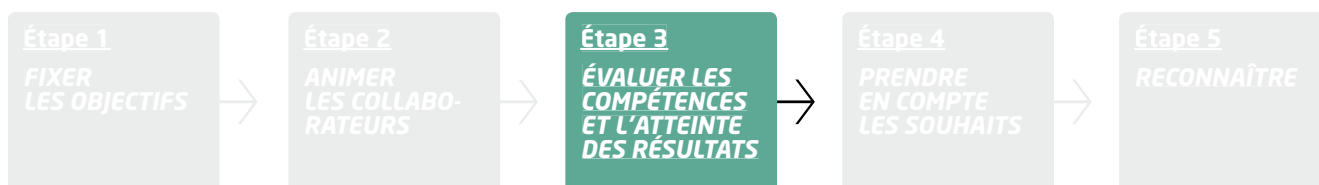
Le CH d'Albi évoque son souhait d'alléger la procédure et le support d'évaluation pour ces métiers et se propose de fixer des objectifs individuels aux agents en lien avec les objectifs collectifs de qualité de prise en charge du patient. Par exemple, pour le personnel de la blanchisserie, un objectif pourrait être : « *Assurer 90% de satisfaction des patients sur la propreté du linge de literie* », nécessitant pour l'encadrement de mettre en place un dispositif de mesure de la satisfaction des patients.

## PRATIQUE 9

## ÉVALUER L'ATTEINTE DES RÉSULTATS DU PROFESSIONNEL POUR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL ACCOMPLI ET DÉFINIR UN PLAN D'ACTION

Cette pratique alimentera le sous-processus « Évaluer les compétences et l'atteinte des résultats » une fois le projet déployé

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun	Évaluer l'atteinte des résultats du professionnel		

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

... Favoriser la mise en place d'une culture du résultat

**Pour l'évalué :**

... Échanger avec son cadre et obtenir sa reconnaissance sur l'effort mis en œuvre pour atteindre les objectifs précédemment fixés

... Élaborer un plan d'action avec son cadre pour atteindre un objectif qui a été partiellement ou non atteint

**Pour l'encadrement :**

... Reconnaître l'effort du professionnel qui a atteint un objectif contractualisé ou qui a mis en œuvre tous les moyens en sa possession pour l'atteindre

... Donner un cadre et faciliter l'évaluation des résultats du professionnel

... Construire avec l'agent un plan d'action d'atteinte de résultats dans le cas d'objectifs partiellement ou non atteints

## Retours d'expériences

Pour le CHRU de Lille, le CH de Rambouillet et le CHI de Créteil, le support d'entretien prévoit :

... Un rappel des objectifs fixés lors du dernier entretien d'évaluation

... L'évaluation de l'atteinte de l'objectif :

- À Lille et Rambouillet, l'objectif peut être atteint, partiellement atteint, ou non atteint

- À Créteil, l'objectif est soit atteint, soit non atteint.

... L'expression des faits marquants ayant conduit à ce résultat (analyse d'écarts). Cette analyse d'écarts permet de modérer l'évaluation liée à un objectif non atteint ou partiellement atteint en mettant en avant les facteurs exogènes et non dépendants du professionnel ayant conduit à ce résultat.

Pour le CH de Rambouillet, la synthèse formalisée est consensuelle tandis que pour Lille et Créteil, à la fois évalué et évaluateur sont amenés à formaliser leur propre vision.

Pour les CH de Versailles, Côte de Lumière et Albi, l'échange entre le cadre et l'agent sur les objectifs fixés précédemment est moins structuré : le support d'entretien prévoit d'aborder ce thème mais les informations à renseigner sont sous format libre.

### Facteurs de succès

- ...✚ Rappeler les objectifs précédemment fixés
- ...✚ Formaliser l'atteinte ou non de l'objectif ainsi que les raisons ayant conduit à ce résultat. Notamment mettre en évidence les facteurs exogènes ayant pu empêcher l'agent d'atteindre l'objectif : les moyens alloués prévus n'ont pas été attribués, l'échéance de l'objectif a été reportée en accord avec le cadre par exemple
- ...✚ Définir un plan de progrès et d'atteinte des objectifs non atteints ou partiellement atteints avec l'agent
- ...✚ Établir une synthèse consensuelle, fruit de l'échange entre le cadre et l'agent

### Illustrations

Extrait du support d'évaluation de l'atteinte des objectifs du CH de Rambouillet :

- ...✚ Pour chaque objectif, le cadre évalue l'atteinte du résultat sur une échelle à 3 niveaux
- ...✚ En cas de non réalisation ou de réalisation partielle, les facteurs explicatifs sont renseignés, qu'ils soient dépendants du professionnel ou exogènes

### Bilan annuel d'activité - Objectifs de...

Rappel des objectifs posés	Niveau de réalisation (cotation de 1 à 3*)	Circonstances ayant influé sur la non réalisation

\*1 : non réalisé

2 : en cours de réalisation

3 : totalement réalisé

### Faits marquants de l'année écoulée (dont modifications éventuelles du contexte professionnel)

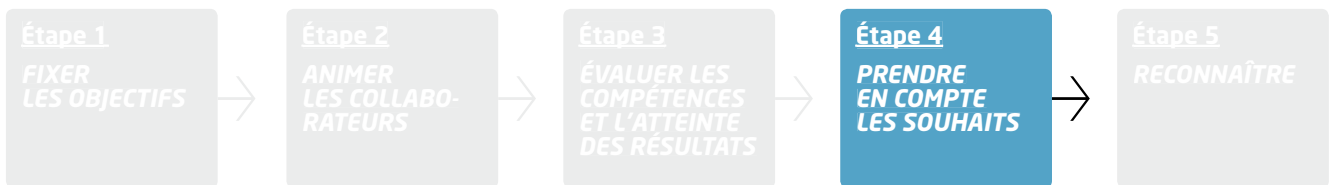
 Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

## PRATIQUE 10

## LIER L'ÉVALUATION AVEC LA FORMATION ET AVEC LA MOBILITÉ

Cette pratique alimentera le sous-processus « Prendre en compte les souhaits » une fois le projet déployé

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun	S'appuyer sur l'évaluation pour construire le projet professionnel et le plan de développement des compétences du professionnel		
Référentiel des métiers et compétences + lien avec la formation et les parcours professionnels en place		Donner de la visibilité au personnel sur les formations et parcours par métier	

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Favoriser le développement des compétences du personnel
- ...✚ Favoriser la mobilité interne du personnel
- ...✚ Disposer d'une vision exhaustive des besoins en formation et des projets de mobilité interne du personnel

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Bénéficier d'un échange privilégié et éclairé avec son cadre sur les formations à suivre et les perspectives d'évolution de carrière (parcours professionnel)

- ...✚ Faire le lien entre la formation et des compétences personnelles à développer
- ...✚ Prendre en main son évolution de carrière, obtenir des perspectives d'évolution qui favorisent la motivation

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Motiver son équipe à développer ses compétences en mettant en évidence les axes d'amélioration par rapport au métier et à l'activité

### Retours d'expériences

Les perspectives d'évolution professionnelle sont évoquées dans tous les établissements rencontrés : mobilité dans la fonction, au sein du pôle ou de l'établissement, au titre de l'évolution de carrière du professionnel. Au CHRU de Lille, un cadre explique que lorsque l'agent souhaite évoluer au sein du pôle, il peut effectuer des recherches et identifier des opportunités vers lesquelles l'orienter. Lorsque la mobilité est souhaitée à l'extérieur du pôle, l'agent peut postuler sur la Bourse aux emplois vacants.

Dans les six établissements rencontrés, les cadres et les agents mènent l'entretien de formation du professionnel dans la continuité de l'entretien d'évaluation, en s'appuyant sur le plan de formation existant au sein de l'établissement, sur le résultat de l'évaluation et sur le projet d'évolution professionnelle de l'agent.



Au CHI de Créteil, le lien entre l'évaluation et la formation est partiellement informatisé via le *workflow* suivant : le catalogue de formations pluriannuelles est intégré dans l'outil, et les fiches de besoins de formation individuelle sont consolidées par service et par pôle pour constituer le pré plan de formation qui sera approuvé par le cadre de pôle.

Dans tous les établissements rencontrés, les souhaits et besoins de formation identifiés pendant l'entretien d'évaluation sont pris en compte dans le plan de formation annuel du professionnel. De nombreux évalués soulignent l'enjeu de cet échange sur la formation. Les évalués du CH de Versailles expliquent qu'il est toujours possible de demander une formation en dehors de l'entretien d'évaluation.

Une autre pratique rencontrée au CHI de Créteil développe le rôle de l'évaluation : pendant l'entretien, le cadre réalise une « évaluation » des compétences acquises en formation par l'agent.

### Facteurs de succès


...✚ En amont des entretiens d'évaluation :

-  Donner de la visibilité aux cadres sur les formations existantes ou prévues à court terme au sein de l'établissement et les possibilités d'évolution de carrière des agents
-  Donner de la visibilité aux cadres sur les formations existantes ou prévues à court terme au sein de l'établissement et les parcours professionnels, par métier.

...✚ Pendant l'entretien d'évaluation :

- Échanger avec l'agent sur son plan de carrière
- Construire avec l'agent son plan de formation, qui répond d'une part aux objectifs d'amélioration des compétences identifiés lors de l'évaluation et, d'autre part, à son plan de carrière
- Après l'entretien, au niveau de la Direction des ressources humaines, prendre en compte les souhaits et besoins de formation de chaque agent et effectuer un suivi des formations réalisées par l'agent sur cette base.

### Illustrations

 Le support d'évaluation du CHRU de Lille, pour sa partie de recueil des souhaits d'évolution de carrière et de formation, est remarquable pour les raisons suivantes :

- ...✚ L'agent peut, s'il le souhaite, échanger avec son encadrant sur son projet de mobilité interne ou externe
- ...✚ L'agent et le cadre peuvent formaliser un plan d'évolution professionnelle pour l'agent, à court et moyen termes
- ...✚ Les besoins en formation sont répertoriés et très nettement mis en lien avec :
  - Les compétences à acquérir ou renforcer, identifiées pendant l'évaluation des compétences
  - Ou le projet de pôle et les objectifs individuels ou collectifs
  - Le projet individuel ou plan d'évolution professionnelle de l'agent à court ou moyen/long terme

 **Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

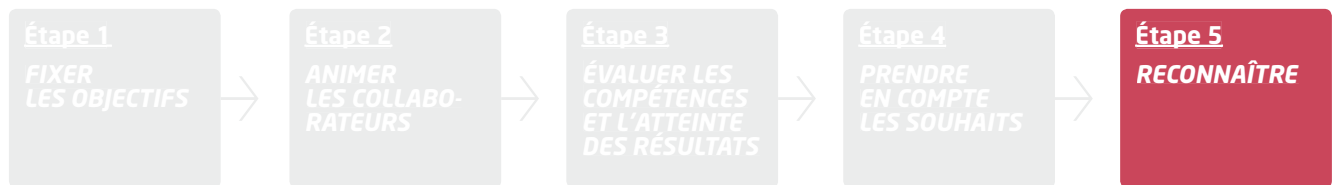
## PRATIQUE 11

## GARANTIR UNE NOTATION ÉQUITABLE FONDÉE SUR LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Applicable uniquement aux établissements publics

Cette pratique alimentera le sous-processus « Reconnaître » une fois le projet déployé

## PILOTER LES CAMPAGNES D'ÉVALUATION



## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charge de travail DRH</li> <li>- Cadres responsabilisés et matures sur l'évaluation et la notation</li> </ul>		Garantir une notation équitable, fondée sur les résultats de l'évaluation	

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ... Assurer une lecture et une reconnaissance objectives du travail réalisé par chaque agent
- ... Garantir à son personnel l'équité de traitement et la juste reconnaissance des résultats

**Pour l'évalué :**

- ... Être en accord avec la note attribuée *in fine*
- ... Apprécier l'adéquation entre la note et l'échange avec le cadre lors de l'entretien d'évaluation

**Pour l'encadrement :**

- ... Responsabiliser le cadre sur l'évaluation

## Retours d'expériences

Dans tous les établissements rencontrés, l'entretien d'évaluation aboutit à la formalisation d'une synthèse qualitative, qui fait l'objet d'une concertation entre le cadre et l'agent. Cette appréciation générale viendra nourrir la notation. Dans la grande majorité des établissements, les cadres évaluateurs transmettent à la DRH, en sus de la synthèse qualitative (et en lien avec elle), une proposition de note. La DRH effectue le contrôle de cohérence et de péréquation à des degrés variables. Au CH Côte de Lumière, la DRH rencontre chaque cadre à l'issue de la campagne. Au CH de Rambouillet, le DRH convoque et échange avec le cadre évaluateur en cas d'incohérence entre l'appréciation qualitative et la note proposée ou d'insuffisance d'argumentation en cas de notation atypique.

Il est important de souligner que si l'appréciation générale doit être négociée entre le cadre et l'agent, la proposition de note doit rester à la discrétion du cadre vis-à-vis de l'agent. En effet, le cas échéant, les réajustements nécessaires effectués au niveau de la Direction des ressources humaines peuvent générer

des difficultés dans la relation entre le cadre et l'agent, si la note finale n'est pas en adéquation avec celle annoncée au préalable par le cadre, comme l'évoque un cadre technique du CH d'Albi. Au CH de Versailles, une attention particulière est portée par les services de la DRH sur les cas d'incohérence entre l'appréciation qualitative et la note. De fait, l'agent peut contester sa note vis-à-vis de la DRH.

L'agent peut contester la notation et effectuer un recours auprès de la Commission administrative paritaire.

### Facteurs de succès

...✚ Négocier et co-signer une synthèse qualitative de l'évaluation entre le cadre et l'agent à l'issue de l'entretien, à chaud ou à froid, en laissant le choix à l'évaluateur :

- À chaud : la synthèse découle naturellement de l'entretien et du consensus établi entre les deux parties tout au long de l'échange. Cela permet de gagner en efficacité.

- À froid : cela permet aux deux parties de prendre du recul sur les échanges notamment lorsque le consensus a été difficile à établir en face à face.

...✚ Responsabiliser le cadre sur une proposition de note cohérente avec les échanges, le compte-rendu de l'évaluation et l'appréciation générale

...✚ Faire assurer par la Direction des ressources humaines :

- Un contrôle de cohérence entre l'appréciation générale et la note proposée par le cadre

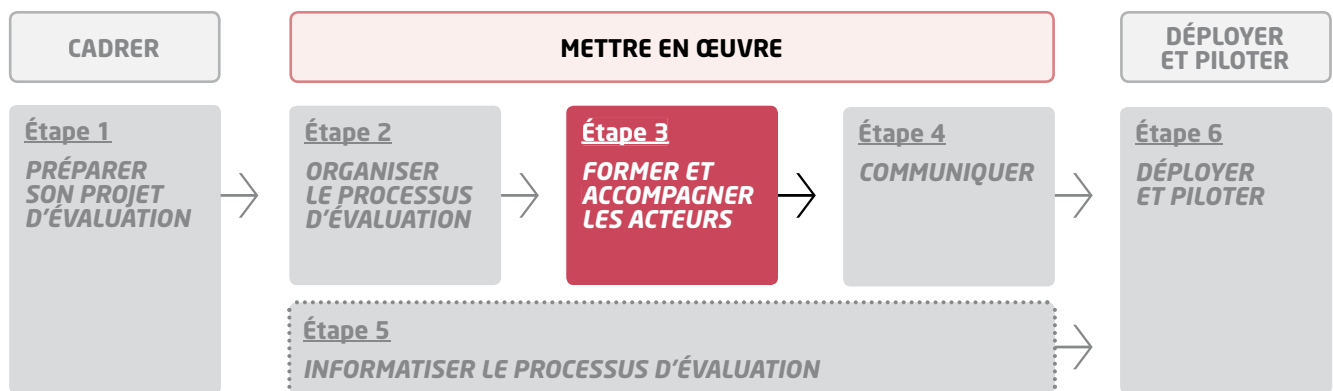
- Un contrôle plus « poussé » dans le cas d'une proposition de note « atypique » : augmentation de note de 0,5 point, maintien ou baisse de la note par exemple.

### Illustrations

Le support d'entretien du CHRU de Lille comprend notamment, en conclusion, une synthèse de l'entretien, à reporter sur la feuille de notation.

 **Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

# Former et accompagner les acteurs



## Enjeux et problématiques

La formation du personnel constitue un facteur clé de succès majeur de la démarche d'évaluation professionnelle. Les sessions de formation facilitent la compréhension du personnel face aux enjeux et objectifs de la démarche d'évaluation professionnelle. Elles apportent la maîtrise de la pratique et des outils d'évaluation professionnelle.

Les cadres sont particulièrement concernés par la formation puisqu'ils seront chargés de déployer la procédure et de constituer un relais de communication et de changement vis-à-vis des évalués.

Afin de rendre pérennes les acquis de la formation à l'évaluation, le dispositif pourra être complété d'actions d'accompagnement à destination de l'ensemble du personnel.

## La démarche

Avant de se lancer dans toute production ou recours à une prestation externe, le groupe de travail s'attachera à repartir des enjeux et objectifs de la démarche d'évaluation, à déterminer les cibles de personnel à former et les objectifs et messages clés de la formation et de l'accompagnement, par catégorie de population ciblée.

### Conception et mise en place des formations

- ...✚ Préciser les thèmes et les messages clés de la formation
- ...✚ Déterminer les modalités pédagogiques souhaitées
- ...✚ Déterminer le nombre de jours de formation nécessaires
- ...✚ Concevoir dans le détail et produire les supports de formation
- ...✚ Organiser et déployer les sessions de formation

### Conception et mise en place de l'accompagnement




- ...✚ Préciser les thèmes et les messages clés à véhiculer
- ...✚ Déterminer les modalités d'accompagnement à mettre en œuvre par catégorie de population (guide d'accompagnement, accompagnement managérial...)
- ...✚ Détailler le plan de mise en œuvre de l'accompagnement
- ...✚ Concevoir et produire les supports d'accompagnement
- ...✚ Déployer les actions et les supports d'accompagnement



## PRATIQUE 12

## FORMER ET ACCOMPAGNER LES CADRES POUR LES MOBILISER EFFICACEMENT

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	 STANDARD	 INTERMÉDIAIRE	 AVANCÉ
Aucun	Former les cadres à l'évaluation	Former les cadres au management	Accompagner les cadres
Démarche métier en place		Former les cadres aux démarches métier	
Organisation dédiée			Mettre en place une cellule d'aide à l'évaluation pour les cadres

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ... S'assurer de la mobilisation indispensable du personnel encadrant
- ... Instaurer une culture de l'évaluation au sein du personnel encadrant et favoriser sa déclinaison à l'ensemble du personnel
- ... Renforcer les compétences managériales des cadres

**Pour l'évalué :**

- ... Garantir les meilleures conditions de déroulement d'un entretien d'évaluation

**Pour l'encadrement :**

- ... Faciliter la préparation et la réalisation de l'entretien
- ... Soutenir le cadre dans la relation professionnelle et neutre avec l'agent

## Retours d'expériences

Tous les établissements rencontrés ont mis en place une formation à l'évaluation à destination des cadres, en préalable au lancement des premières campagnes. Cette formation initiale visait à présenter les enjeux et objectifs de la démarche d'évaluation, la procédure à suivre, les outils à utiliser.

Pour le CH de Rambouillet, la formation des cadres à l'évaluation s'inscrit dans la continuité et en cohérence avec la formation qu'ils reçoivent sur la culture métier. Pour le CH de Versailles, la formation à l'évaluation s'inscrit dans un module managérial plus large, intitulé « Animation d'équipe et évaluation », qu'ont suivi tous les cadres dès 2005, puis en 2007 les faisant-fonction responsables de service. La formation à l'évaluation du CHI de Créteil comporte une partie dédiée à l'utilisation du système d'information et du lien avec le référentiel des métiers et compétences.

Les cadres formés sont les cadres supérieurs, le personnel de direction, les autres cadres, les faisant-fonction. Au CHRU de Lille, la formation à l'évaluation a été proposée à l'ensemble des médecins, ces derniers pouvant être sollicités pour avis par les cadres évaluateurs.

Le CHRU de Lille et le CHI de Créteil ont mis en place et diffusé un guide d'aide à la réalisation des entretiens pour les cadres évaluateurs afin de les accompagner dans leur montée en compétences.

### Facteurs de succès

...✚ **S** Former les cadres à la démarche et aux outils d'évaluation : enjeux et objectifs, processus et procédure, supports, modalités de réalisation de l'entretien, utilisation du logiciel d'évaluation s'il en est...

...✚ **I** Former les cadres au management et faire le lien avec l'évaluation :

- Former les cadres à l'animation d'équipe
- Former les cadres à la réalisation d'entretiens RH et en particulier à l'entretien d'évaluation.

...✚ **I** Former les cadres aux démarches métier lorsqu'elles existent et faire le lien avec l'évaluation

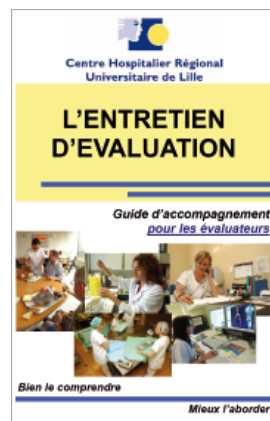
...✚ **A** Construire des guides d'accompagnement à destination des cadres, auxquels ils peuvent se référer pour préparer l'entretien d'évaluation : rappel des enjeux et objectifs de la pratique, rappel de la procédure, conseils pratiques pour réussir l'entretien...

...✚ **A** Mettre à disposition des cadres une structure susceptible de répondre à leurs questions sur l'évaluation professionnelle

### Illustrations

**A** Guide d'accompagnement de l'évaluateur du CHRU de Lille, donnant des conseils pratiques pour traiter différents thèmes de l'entretien d'évaluation. Le sommaire de ce guide comprend les points suivants :

- ...✚ Enjeux de l'entretien d'évaluation
- ...✚ Modalités pratiques
- ...✚ Déroulement et support
- ...✚ Conseils pour réussir l'entretien



📄 Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

## PRATIQUE 13

## FORMER ET ACCOMPAGNER LES AGENTS POUR FACILITER ET ACCÉLÉRER L'INSTALLATION D'UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun		Accompagner les agents	
Ressources de formation et coûts liés			Former les agents à l'évaluation

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

... Accélérer l'appropriation de la culture de l'évaluation par l'ensemble du personnel

**Pour l'évalué :**

... Faciliter la compréhension de l'intérêt de la démarche d'évaluation

... Savoir préparer l'entretien d'évaluation et notamment savoir s'autoévaluer

... Être à l'aise lors de l'entretien d'évaluation en ayant intégré les principes de la relation évalué-évaluateur

**Pour l'encadrement :**

... Favoriser la réussite de l'entretien grâce à une attitude plus rapidement ouverte et constructive de la part des agents

## Retours d'expériences

Le CHRU de Lille et le CHI de Créteil ont mis en place et diffusé un guide d'aide à la préparation et à la réalisation des entretiens pour les agents, afin de les accompagner dans leur montée en compétences.

Un agent rencontré au CH de Rambouillet précise que « *la première année de l'évaluation, beaucoup d'agents ont rencontré des difficultés pour s'autoévaluer. On ne savait pas réellement comment s'y prendre ; mais l'année suivante, c'était plus simple et clair car nous avons eu l'occasion de le travailler avec les cadres.* »

Parmi les 6 établissements rencontrés, seul le CH d'Albi a mis en place une formation à l'évaluation pour les agents. Cette formation d'une journée se décompose en deux parties :

... Explication et prise en main du support d'évaluation

... Jeux de rôle pour appréhender la relation évalué-évaluateur dans le cadre de l'entretien

La mise en place d'une formation pour les agents est une perspective envisagée au CH de Versailles.

### Facteurs de succès

...✚ **I** Accompagner les agents :

- À l'aide de guides d'accompagnement à destination des agents, auxquels ils peuvent se référer pour préparer l'entretien d'évaluation : rappel des objectifs de la pratique, rappel de la procédure, conseils pratiques pour réussir l'entretien

- Par un accompagnement de proximité réalisé par les cadres, au moment du lancement de la campagne d'évaluation et tout au long de l'année : explication des enjeux, des objectifs et du déroulement pratique de l'évaluation et de l'autoévaluation

...✚ **A** Former les agents à la démarche et aux outils d'évaluation : objectifs, processus et procédure, supports, modalités de préparation et de réalisation de l'entretien, conseils pratiques pour réussir l'entretien. Cette pratique permet de :

- Lever les barrières de l'écrit par rapport à un guide d'accompagnement

- Préserver la neutralité dans l'apprentissage, par rapport à un travail avec le cadre : l'agent en formation se sent libre de poser toute question sur l'entretien d'évaluation et en particulier sur la relation avec l'évaluateur

### Illustrations

**I** Guide d'accompagnement de l'évalué du CHRU de Lille, expliquant clairement la procédure d'évaluation et ses différentes composantes, et délivrant des conseils pratiques pour la préparation de l'entretien. Le sommaire de ce guide comprend les points suivants :

...✚ Définitions et finalités de l'entretien

...✚ Modalités pratiques

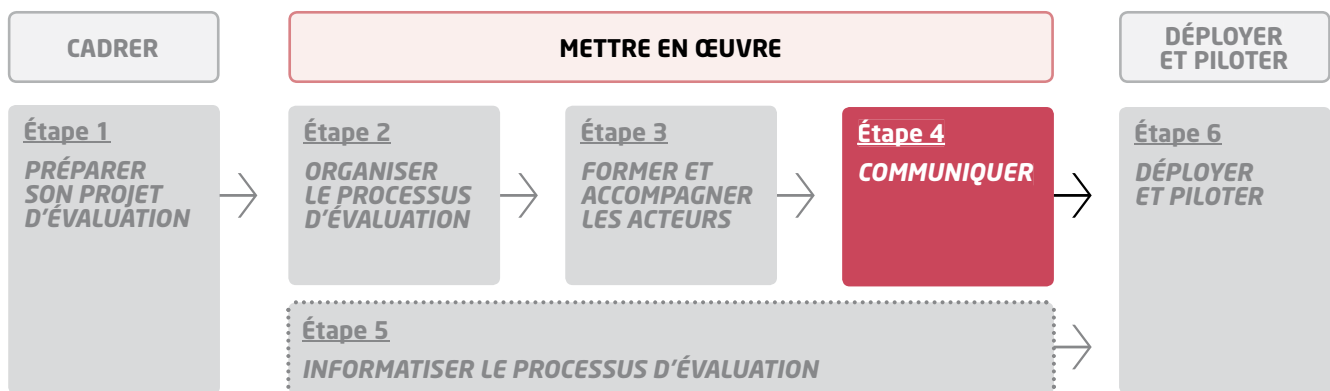
...✚ Déroulement et support

...✚ Conseils pour réussir l'entretien



📄 Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

# Communiquer



## Enjeux et problématiques

La formation du personnel et notamment des cadres est renforcée d'actions de communication, ayant vocation à les (re)mobiliser au moment du lancement de la campagne. La communication dispensée par la Direction des ressources humaines rappelle la marche à suivre et sensibilise les évaluateurs à la qualité attendue de leur évaluation ainsi qu'au respect des échéances imposées par la notation.




## La démarche

- ... Identifier de façon exhaustive les catégories de personnel à mobiliser lors du lancement de la campagne
- ... Définir pour chaque catégorie de population les messages clés à communiquer, les moments auxquels il faudra les communiquer, les responsabilités et modalités de communication (envoi mail par la DRH, réunion, relais managériaux...)
- ... Construire les kits de communication par catégorie de personnel

## PRATIQUE 14

## PROFITER DU LANCEMENT DE LA CAMPAGNE D'ÉVALUATION POUR COMMUNIQUER ET MOBILISER

Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	 STANDARD	 INTERMÉDIAIRE	 AVANCÉ
Aucun	Communiquer massivement pour lancer la campagne	Rencontrer chaque cadre au lancement de la campagne	

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

...✚ Faciliter la réalisation de la campagne grâce à la mobilisation du personnel

**Pour l'évalué :**

...✚ Permettre la réalisation effective de l'entretien annuel d'évaluation par une mobilisation des cadres  
 ...✚ S'assurer du respect du planning défini pour la campagne et le niveau de qualité de l'entretien

**Pour l'encadrement :**

...✚ Motiver le cadre à réaliser l'ensemble des entretiens de son équipe, dans le respect du niveau de qualité attendu et des délais impartis  
 ...✚ Responsabiliser le cadre dans ses fonctions

## Retours d'expériences

Dans tous les établissements rencontrés, le lancement de la campagne d'évaluation est marqué par une communication officielle du Directeur des ressources humaines, par e-mail et/ou par courrier, qui rappelle les enjeux de la campagne d'évaluation et incite les cadres à accomplir leur « devoir managérial ». Cette communication officielle est accompagnée de la diffusion de l'ensemble des documents pratiques utiles à la réalisation des entretiens : calendrier de la campagne, note d'information sur la notation, procédure d'évaluation, support d'évaluation et éventuellement d'autoévaluation pour diffusion aux agents.

Les agents du CH d'Albi sont informés par courrier de la Direction des ressources humaines du lancement de la campagne d'évaluation. Dans ce courrier, il est rappelé aux agents « *qu'il est important pour eux de préparer leur propre évaluation professionnelle et leur projet de formation* ». La pratique la plus courante reste néanmoins de s'appuyer sur les cadres pour inciter les agents à préparer leur entretien, comme cela est observé au CH de Versailles, où la pratique d'autoévaluation n'est pas imposée par la Direction des ressources humaines ; les cadres, sensibilisés à son intérêt lors de leur formation au management, incitent les agents à s'autoévaluer lors du lancement de la campagne, et dans les faits, tous les agents pratiquent l'autoévaluation.

Au CH de Rambouillet, le lancement de la campagne est matérialisé par une prise de rendez-vous individuelle de la Direction des ressources humaines et de la Direction des soins avec chaque cadre. Lors de cette prise de contact, le cadre reçoit les documents informatifs et pratiques pour la conduite de la campagne d'évaluation. Ces supports lui sont également remis sous format électronique.

### Facteurs de succès

...✚ **S** Communiquer de façon officielle le lancement de la campagne d'évaluation auprès des cadres, par mail ou courrier officiel de la Direction des ressources humaines :

- Rappeler les enjeux et objectifs de l'évaluation, les attentes de l'établissement vis-à-vis des cadres et les échéances de la campagne

- Transmettre l'ensemble des éléments pratiques et utiles à la réalisation des entretiens : guide d'aide à la préparation et réalisation de l'entretien, procédure, rappel des principes de notation, supports d'entretien, axes de formation institutionnelle...

...✚ **S** Communiquer de façon officielle le lancement de la campagne d'évaluation auprès des agents, par mail ou courrier, leur rappelant l'importance de l'évaluation et les invitant à bien préparer l'entretien. S'appuyer sur les cadres pour les modalités pratiques, comprenant la transmission du support d'entretien ou d'autoévaluation.

...✚ **I** Lorsque la taille de l'établissement le permet, renforcer la mobilisation des cadres par une rencontre individuelle courte avec la Direction des ressources humaines.

### Illustrations

**S** Note d'information diffusée par la Direction des ressources humaines aux cadres, lançant la campagne d'évaluation au CH de Rambouillet, explicitant :

...✚ Les documents joints à la note

...✚ Les principes de la démarche métiers

...✚ La marche à suivre pendant l'entretien et les modalités de formalisation du compte-rendu

...✚ Les principes et le calendrier de notation

**Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

**S** Lettre d'information sur le lancement de la campagne envoyée à tous les agents du CH d'Albi :

...✚ Rappel des objectifs de la campagne et de l'importance de la préparation de l'entretien

...✚ Liste des documents joints destinés à l'autoévaluation des résultats et des besoins en formation

...✚ Rappel des principes de notation

**Outil à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

## PRATIQUE 15

## ÉVALUER LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	 STANDARD	 INTERMÉDIAIRE	 AVANCÉ
Aucun			Évaluer le personnel d'encadrement

Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ... Favoriser la mise en œuvre du projet d'établissement en professionnalisant et responsabilisant les cadres, relais de la Direction et du projet d'établissement
- ... Optimiser les modes de fonctionnement des équipes internes en développant les compétences managériales des cadres

**Pour l'évalué :**

- ... Comprendre et assimiler le rôle clé qu'il détient dans l'établissement et le pôle
- ... Disposer d'objectifs clairs et adaptés relatifs à son activité et à ses compétences, notamment managériales
- ... Développer ses compétences et construire un parcours de carrière

**Pour l'encadrement :**

- ... Formaliser les attentes de l'établissement vis-à-vis de l'encadrement de proximité
- ... Renforcer la relation avec les encadrants de proximité et ainsi mieux appréhender la réalité opérationnelle des équipes

Retours d'expériences

Aucun des établissements rencontrés n'a mis en place une politique d'évaluation spécifique pour son personnel d'encadrement, qu'ils soient cadres ou faisant-fonction.

Pour aller plus loin...

**Retour d'expérience sur l'évaluation des encadrants à la SNCF**

En 2007, la SNCF fait face à de nouveaux enjeux stratégiques, techniques et commerciaux et se dote d'un plan d'entreprise pour les relever. Elle identifie une nouvelle dynamique de l'encadrement et tout particulièrement celle de la ligne managériale, comme clé de voûte de la réussite du projet d'entreprise. Elle lance alors le projet « Managers 2010 » qui se traduit par un ensemble de dispositifs d'accompagnement des managers visant trois objectifs :

- ... Donner du sens et clarifier les attentes de l'entreprise vis-à-vis des managers
- ... Aider les managers à répondre aux exigences à leur rythme et avec des méthodes innovantes
- ... Valoriser spécifiquement la contribution de l'encadrement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, notamment par le biais d'une meilleure reconnaissance financière

La politique d'évaluation des managers repose sur :

- ... La définition de profils de managers correspondant à des niveaux managériaux
- ... La définition de compétences managériales clés par niveau de manager
- ... Des entretiens distincts et complémentaires :
  - un entretien individuel annuel d'appréciation de la performance : évaluation en séance, entre le collaborateur et son encadrant hiérarchique, de l'atteinte des objectifs de l'année, du niveau de maîtrise du poste et de l'implication sur la fonction, EIA-P



- un entretien individuel d'appréciation de développement (EIA-D), a minima deux entretiens par an, ayant pour objectif de préparer l'évolution du manager en composant son profil de compétence et en identifiant des hypothèses d'évolution – pour engager plus fortement les managers à explorer le volet compétences lors de l'entretien annuel, il est recommandé de fusionner les support EIA-P et EIA-D
- un entretien individuel de formation, permettant d'identifier les besoins en formation (EIF)

...✚ La mise à disposition pour les managers d'outils optionnels d'évaluation ou qui comprennent un élément d'évaluation de leur performance managériale :

- Démarche de professionnalisation des managers à la carte, d'une durée de 3 à 6 jours répartis sur 2 à 6 mois
- Bilans managériaux : outils de mesure d'efficacité managériale et d'identification des zones de progrès
- 360° : sondage d'opinion permettant au manager de connaître ses compétences managériales

Le programme « Managers 2010 » s'accompagne d'une refonte du dispositif de reconnaissance :

- ...✚ Revalorisation de la gratification individuelle de résultats (GIR), correspondant à la part variable à attribuer à l'encadrant en fonction des résultats de l'année
- ...✚ Mise en cohérence de la part variable des cadres avec celle des cadres dirigeants et des cadres supérieurs
- ...✚ Valorisation de la spécificité de la fonction managériale opérationnelle par attribution d'un montant supérieur

Le programme « Managers 2010 » vise également à permettre aux managers d'être reconnus d'une façon autre que financière : valorisation, mise en avant, visibilité vis-à-vis de la hiérarchie, formations sur mesure...

Pour la première campagne d'évaluation, les évaluateurs ont été accompagnés par la Direction des cadres de la SNCF. L'accompagnement s'est effectué à l'aide d'un guide pratique, de séminaires de présentation et de supports de communication ad hoc, axés autour des enjeux managériaux de façon large.

### Facteurs de succès

- ...✚ Cibler l'entretien d'évaluation sur les objectifs à atteindre et les plans d'actions associés, en lien avec le poste et le développement des compétences, pour encourager les cadres à adopter et diffuser une culture du résultat
- ...✚ Cibler l'entretien d'évaluation sur le plan de développement professionnel et le parcours de carrière de l'encadrant afin d'augmenter ses perspectives, sa motivation et sa capacité d'entraînement des équipes
- ...✚ Porter une attention particulière à la performance et aux compétences managériales de l'encadrement en définissant et reconnaissant des niveaux de compétences managériales : création de profils managers, indicateurs de mesure
- ...✚ Organiser un échange à mi-année avec le collaborateur afin de faire le point sur les actions engagées pour atteindre les objectifs fixés, identifier les éventuelles difficultés et les solutions à y apporter
- ...✚ Mettre en place un dispositif de reconnaissance adapté et spécifique de sorte à garantir la motivation et l'engagement des cadres en instaurant notamment des dispositifs de reconnaissance autres que financiers

## Illustrations

### La SNCF Support d'entretien individuel d'appréciation (EIA-P) :



... En début de cycle, entre novembre de l'année A et février de l'année N+1, le manager fixe avec son collaborateur les objectifs de l'année et les conditions de réussite – il est fortement recommandé de faire un point à mi-année sur les actions engagées et les difficultés rencontrées

... En fin de cycle, entre novembre de l'année N+1 et février de l'année N+2, il apprécie l'atteinte des objectifs de l'année et les éléments de contexte ayant influé sur la performance

... En début de cycle, entre novembre de l'année A et février de l'année N+1, le manager fixe avec son collaborateur les objectifs de développement des compétences techniques, comportementales et managériales

... En fin de cycle, entre novembre de l'année N+1 et février de l'année N+2, il apprécie le développement des compétences identifiées dans le plan de développement et la performance globale

Lors du premier EIA-P, à partir de la fiche de poste, le manager définit avec son collaborateur les principales compétences requises pour maîtriser le poste.

Tous les ans en début de cycle, le manager et le collaborateur ajustent, en fonction des évolutions du contexte et du poste, les compétences requises.

En fin de cycle, le manager évalue le niveau de compétence mis en œuvre. Cette analyse conduit à :

- ... Définir le niveau de maîtrise du poste et le niveau de performance managériale
- ... Identifier les principaux items du plan de développement des compétences

### La SNCF kit de communication à destination de l'encadrement :

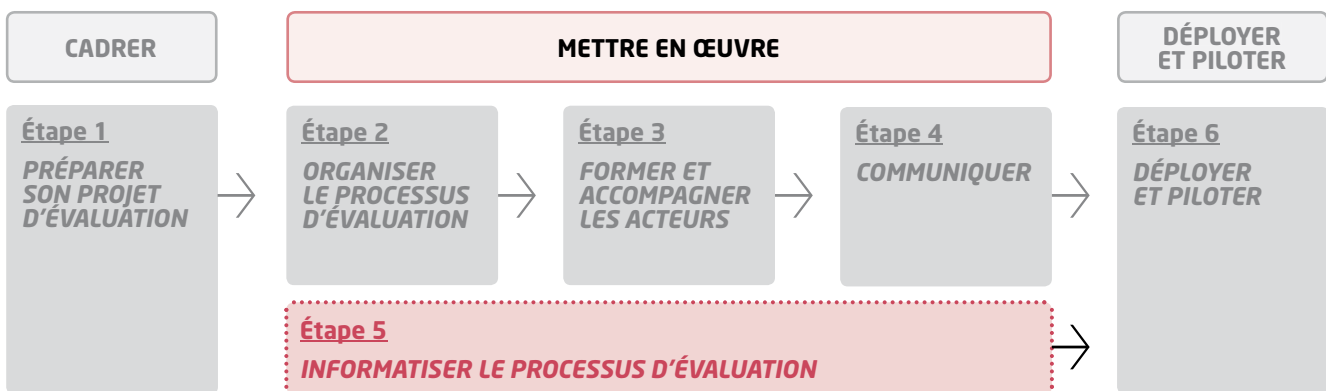
... Rappel des enjeux de transformation de la SNCF, des attentes vis-à-vis des managers dans ce contexte et introduction du programme « Managers 2010 »

... Explication des axes de développement managérial « Qu'est-ce qui fait que je progresse ? »

... Les questions clés en termes de management

🔗 **Outils à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

# Informatiser le processus d'évaluation



## Enjeux et problématiques

L'informatisation du processus d'évaluation ne constitue pas un objectif en soi ni une étape incontournable dans une démarche d'évaluation professionnelle. En revanche, plus particulièrement pour des établissements de taille importante et très matures dans leur développement RH, elle offre de réels atouts. Elle présente à la fois l'intérêt d'optimiser le processus d'évaluation en garantissant une meilleure traçabilité et une exploitation facilitée des résultats des évaluations. Elle opère de façon automatique le lien entre l'évaluation professionnelle, la gestion des métiers et compétences et la formation afin d'apporter à la direction de l'établissement une vision globale de son capital de ressources humaines.

## La démarche

L'informatisation de l'évaluation professionnelle nécessite, en pré-requis, l'informatisation de la GPMC. Les étapes d'informatisation peuvent être déclinées ainsi :

### Étude d'opportunité de l'informatisation de l'évaluation et analyse de la faisabilité de mise en œuvre

- ... Étude synthétique des processus et outils existants avec mise en exergue des dysfonctionnements et lourdeurs éventuels
- ... Définition des macro-besoins du processus d'évaluation en lien avec les autres processus RH et le référentiel des métiers et compétences
- ... Description des scénarios d'informatisation possibles, mise en exergue des bénéfices escomptés et des coûts de mise en œuvre de chaque scénario

- ... Choix du scénario cible et définition de la stratégie de déploiement : déploiement sur un périmètre complet dès le démarrage ou lotissement des fonctionnalités, mise en place éventuelle de sites pilotes et définition des critères de choix des pilotes...

### Conception du système d'information

- ... Description détaillée du processus d'évaluation cible
- ... Définition des fonctionnalités attendues du système d'information
- ... Description des données référentielles auxquelles adosser le processus d'évaluation (données agent, métiers, compétences, formations...)
- ... Définition des interfaces entrantes et sortantes avec les autres processus RH informatisés, comme la formation, la gestion administrative

### Choix de l'outil, mise en œuvre et tests

- ... Dans le cas d'un développement spécifique : développement sur la base des documents de conception détaillée
- ... Le cas échéant, choix et achat d'un logiciel du marché en fonction de critères de choix définis par le groupe de travail
- ... Réalisation de tests de l'outil en environnement restreint par le groupe de travail et ajustements éventuels de l'outil




### Site pilote et déploiement

- ... Intégration des données et des référentiels s'il y a lieu, sur le périmètre complet ou celui du site pilote le cas échéant
- ... Formation, soit des acteurs du site pilote, soit de l'ensemble des acteurs, à l'utilisation de l'outil
- ... Suivi du déploiement de la procédure outillée sur le site pilote ou sur l'ensemble de l'établissement et ajustements éventuels

## PRATIQUE 16

## INFORMATISER L'ÉVALUATION EN LIEN AVEC LA GESTION ADMINISTRATIVE, LA GPMC ET LA FORMATION

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	 STANDARD	 INTERMÉDIAIRE	 AVANCÉ
<p><b>Pré-requis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatiser le dossier agent</li> <li>- Informatiser le référentiel des métiers et compétences (forte charge d'implémentation et de maintenance)</li> <li>- Informatiser la formation</li> </ul> <p><b>Contraintes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lourdeur de la procédure</li> <li>- Charge DRH à chaque campagne</li> </ul>			<p>Informatiser l'évaluation et faire le lien avec le dossier agent, la gestion des métiers et compétences et la formation</p>

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Homogénéiser la procédure d'évaluation par la mise en place d'un cadre informatique normatif
- ...✚ Optimiser et faciliter la consolidation et l'analyse des résultats de l'évaluation des compétences et des besoins de formation : permettre la mise en place d'une gestion prévisionnelle des métiers et compétences, faciliter la consolidation du plan de formation, mieux anticiper les mobilités
- ...✚ Identifier les compétences rares existantes ou à acquérir

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Offrir à l'agent une vision claire de son niveau de compétences par rapport au niveau requis
- ...✚ Améliorer le développement de ses compétences grâce à un meilleur aiguillage vers les formations disponibles

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Supprimer la charge de travail générée par le renseignement d'informations du support d'entretien (données agent et compétences requises pour le métier), lorsque cette activité n'est pas réalisée par la DRH
- ...✚ Faciliter l'accès aux données agent : profil métier, historique administratif, résultats des précédentes évaluations, formations reçues...
- ...✚ Faciliter la procédure d'évaluation grâce à un système d'information qui guide le déroulé de l'entretien
- ...✚ Faciliter l'échange autour des formations et des perspectives d'évolution de carrière par la mise à disposition automatique

de la liste des formations et des passerelles correspondant à chaque métier

- ...✚ Permettre d'exploiter des données statistiques (pyramides des âges, tableaux de départs à la retraite)

## Retours d'expériences

Sur les 6 établissements rencontrés, seul le CHI de Créteil a informatisé son processus d'évaluation sur l'ensemble de la chaîne, en faisant le lien avec le référentiel des métiers et compétences de l'établissement et la formation. Ce résultat a été obtenu à travers une démarche en plusieurs étapes :

- ...✚ Création de 120 profils métier à partir des fiches de poste et du répertoire national des métiers de la DGOS
- ...✚ Déclinaison des profils métier en savoir-être et savoirs pour les 120 métiers de l'établissement
- ...✚ Élaboration d'un référentiel de compétences et évaluation des savoir-faire en 2009 pour les secrétaires médicales et techniciens de laboratoire
- ...✚ Informatisation des profils métiers et compétences et de l'évaluation, en lien avec le référentiel des métiers et compétences
- ...✚ Déclinaison des profils métier en termes de savoir-faire
- ...✚ Informatisation du lien entre évaluation et formation, notamment intégration du catalogue de formations pluriannuelles dans l'outil. L'encadrement peut faire le lien avec les besoins de formations identifiés et l'évaluation des compétences acquises par l'agent lors des formations suivies sur la période précédente.

Le retour d'expérience du CHI de Créteil est globalement très positif puisque l'informatisation apporte l'intégralité des bénéfices escomptés. Des écueils sont malgré tout soulignés :

- ...✚ Lourdeur de la procédure d'actualisation des profils métier pour la Direction des ressources humaines (1/2 ETP en 2010)
- ...✚ Rigidité de l'outil qui impose la configuration, en préalable à la campagne d'évaluation, des responsabilités d'évaluation des cadres (ligne hiérarchique) et qui contraint à une programmation anticipée des entretiens en intégrant notamment les congés
- ...✚ Longueur et trop grande structuration de l'entretien d'évaluation, la liste des requis par métier étant très complète
  - Pour les agents les moins qualifiés une procédure simplifiée serait pertinente
  - Pour les cadres supervisant un grand nombre d'agents, l'évaluation constitue une charge de travail importante dans la mesure où, en moyenne, chaque entretien nécessite 2 à 3h pour la préparation et la réalisation. Par exemple, pour un cadre évaluant 60 agents, la charge d'évaluation s'élève de 120 à 180 h au total, soit 15 jours à 22 jours de charge.

Le CH de Versailles a pour perspectives d'affiner les critères de compétences et d'informatiser l'entretien d'évaluation en lien avec la formation et la gestion administrative.

Le CH Côte de Lumière envisage également à moyen/long terme de mettre en place une démarche métiers et compétences et d'informatiser l'évaluation.

Le CHRU de Lille, enfin, envisage également d'informatiser les processus de développement RH.

### Facteurs de succès

- ...✚ Récupérer les données agent issues de la gestion administrative pour alimenter l'interface d'évaluation : nom, prénom, fonction, service, formation de base, historique administratif...
- ...✚ Récupérer les données métiers et compétences issues du référentiel des métiers et compétences pour alimenter l'interface d'évaluation : définition du métier, liste des activités principales, compétences requises en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être, niveau attendu pour chaque critère, formations disponibles, passerelles vers les autres métiers...
- ...✚ Permettre une saisie facilitée des résultats de l'évaluation : niveau de compétences observé, souhaits de formation, évaluation des formations reçues, atteinte des objectifs, plan de progrès...
- ...✚ Donner accès à l'évaluateur aux formations disponibles pour le métier du professionnel

### Illustrations

L'interface informatique d'évaluation professionnelle du CHI de Créteil comprend plusieurs zones et pages :

- ...✚ Une zone d'identification de l'agent et de l'évaluateur, pré-remplie automatiquement par le système d'information

...✚ Une page sur les objectifs :

- Les objectifs fixés sont pré-remplis automatiquement, récupérés de l'évaluation précédente
- L'évaluateur saisit « 1 » ou « 2 » suivant l'atteinte de l'objectif ou non
- Les objectifs de la période à venir et les commentaires sont saisis librement.
- ...✚ Une zone concernant l'évaluation des connaissances :
  - Le logiciel affiche chaque critère de savoir et le niveau requis pour le métier
  - L'évaluateur saisit le niveau de savoirs pour chaque critère, sur la base d'une échelle de 0 à 4
  - D'après les niveaux atteints, le logiciel construit un diagramme de synthèse du niveau de connaissances de l'agent
  - Le cadre, à partir de l'écart entre le niveau requis et le niveau atteint de l'agent, détermine et saisit les connaissances à améliorer à court et moyen/long termes
  - Les commentaires sont en saisie libre.

...✚ L'évaluation des savoir-faire est effectuée selon exactement le même principe hormis pour l'échelle de notation :

- 0 – non concerné : les savoir-faire requis ne sont pas mobilisés ;
- 1 – a une connaissance théorique de la situation de travail ;
- 2 – sait faire, mais en étant assisté ;
- 3 – sait faire de façon autonome pour les situations courantes ;
- 4 – sait faire de façon autonome pour les situations complexes ou inhabituelles ;
- 5 – est expert (domine le sujet, le fait évoluer) et/ou tuteur.

...✚ L'évaluation des savoir-être est elle aussi prévue :

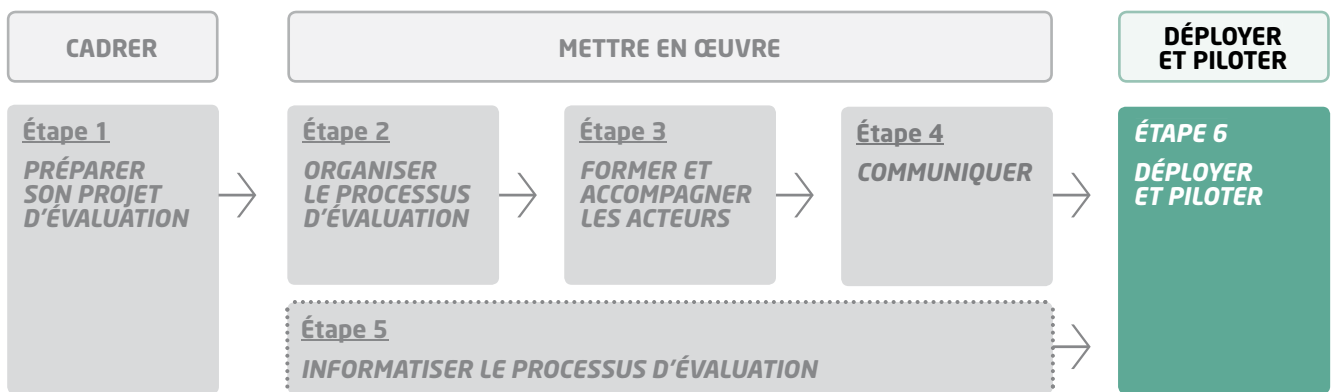
- Le cadre apprécie le niveau de l'agent sur les critères de savoir-être établis pour le métier dont la définition précise figure dans les guides de l'évaluateur et du collaborateur, sur la base d'une échelle à 4 niveaux (cf. légende)
- Le cadre, en fonction du niveau de l'agent, détermine et saisit les savoir-être à améliorer à court et moyen/long termes
- Le cadre saisit les formations reçues par l'agent sur la période passée et apprécie les compétences acquises par l'agent
- Les besoins de formation individuels consolidés par service et par pôle via un *workflow* vont constituer automatiquement le pré-plan de formation qui devra être approuvé par le cadre de pôle
- Les commentaires sont en saisie libre.

...✚ Le cadre saisit de façon normée les perspectives de mobilité de l'agent

...✚ À la fin de l'entretien, le cadre saisit l'appréciation générale, synthèse de l'entretien. Cette appréciation doit être reportée strictement sur la fiche officielle d'appréciation et de notation qui sera transmise à la DRH.

📄 Outils à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)

# Déployer et piloter la démarche d'évaluation



## Enjeux et problématiques

Déployer le projet, c'est appliquer le processus d'évaluation par le personnel de l'établissement, précédemment formé et informé. C'est également assurer le lien, en aval, entre le processus d'évaluation et les autres processus de développement RH. Que ce soit la formation, la mobilité ou la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, il convient d'exploiter les résultats de l'évaluation du personnel pour lui en donner tout son sens.

Pour s'assurer de la réussite du déploiement, il s'agira de suivre le déroulement des premières campagnes d'évaluation et de mener des actions correctrices et/ou complémentaires dès lors que les objectifs du projet ne seront pas atteints ou partiellement atteints : mise à jour de la procédure et des supports, adaptation des formations, de la communication, renforcement des messages... Les indicateurs définis lors du cadrage du projet sont les outils principaux de ce pilotage. La charge liée au pilotage du déploiement du projet est loin d'être négligeable, il est donc nécessaire de responsabiliser une équipe dédiée jusqu'à l'atteinte des objectifs escomptés.

## La démarche

*Pour un établissement de grande taille, tester le dispositif sur des sites pilotes (voir pratique n°17)*

### Déployer la démarche d'évaluation

- ...✚ Former les acteurs à la démarche d'évaluation
- ...✚ Lancer la campagne d'évaluation en diffusant les supports de communication, comprenant les outils opérationnels : procédure d'évaluation, supports d'entretien...
- ...✚ Exploiter les résultats de l'évaluation

### Piloter le déploiement

- ...✚ Suivre, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, la réalisation de la campagne
- ...✚ Mesurer l'atteinte des objectifs définis lors du cadrage du projet
- ...✚ Définir et mettre en œuvre les adaptations de procédure et d'outil nécessaires

### Améliorer et enrichir au fil du temps la politique et la pratique d'évaluation

- ...✚ Une fois le projet d'évaluation déployé et les objectifs initiaux atteints, faire évoluer la pratique d'évaluation en intégrant les nouvelles dimensions définies dans le cadre de la politique RH : démarches métier, informatisation, démarches managériales...
- ...✚ Enrichir et/ou faire évoluer le dispositif de formation et de communication lié

## PRATIQUE 17

## TESTER LE DISPOSITIF SUR DES SITES PILOTES

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Pour des établissements de grande taille (par exemple effectif > 5 000)		Tester le dispositif sur des sites pilotes	

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Sécuriser le déploiement de la démarche, accroître les conditions de réussite du déploiement à l'ensemble du personnel
- ...✚ Garantir le niveau d'adéquation requis entre la démarche d'évaluation, les besoins de l'établissement et les attentes de l'ensemble du personnel

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Adapter au plus juste la démarche d'évaluation aux besoins et attentes des agents en prenant en compte leur retour d'expérience

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Adapter au plus juste la démarche d'évaluation aux besoins et attentes des cadres en prenant en compte leur retour d'expérience

## Retours d'expériences

Sur les 6 établissements rencontrés, seul le CHRU de Lille a mis en œuvre des sites pilotes avant de déployer la démarche sur l'ensemble de l'établissement. L'importance des effectifs concernés (11 700 agents et 670 cadres au total) rendait nécessaire cette étape préliminaire. Dix sites pilotes (5 pôles cliniques, 2 pôles médico-techniques, les Bureaux des entrées et le pôle de restauration) ont été mis en œuvre, permettant de tester la procédure et les outils d'évaluation sur une population de cadres et d'agents représentant environ 1 dixième de l'effectif total pour chaque catégorie.

Le suivi des sites pilotes, effectué à l'aide de questionnaires et de réunions d'analyse, a permis d'identifier des axes d'amélioration de la procédure et des outils, et principalement :

...✚ D'ajuster la méthodologie d'évaluation des compétences, facilitant ainsi son appropriation par l'ensemble du personnel lors du déploiement :

- Mise en lumière d'une problématique relative aux échelles d'évaluation : les évaluateurs refusaient de positionner les agents, et les évalués refusaient de se positionner sur une échelle de 1 à 4, trop scolaire et inadaptée car ne prenant pas en compte l'expérience dans le métier

- Mise en place d'une matrice à 5 dimensions combinables, permettant de gommer l'effet « note », de dépasser le côté affectif de l'évaluation. Cette évolution de la procédure et de l'outil a été extrêmement bénéfique et a permis de « libérer la parole, ce qui était l'enjeu de la démarche », comme l'explique la chargée de projets RH rencontrée. Ce système a nettement amélioré la perception de l'évaluation et permis aux acteurs de la fonder sur des critères objectifs.

...✚ De mettre en place une fiche de suivi, tout au long de l'année, des objectifs fixés lors de l'entretien, pour répondre à une demande forte des évalués des sites pilotes. A posteriori, cette fiche de suivi des objectifs s'avère très bénéfique pour les évaluateurs, comme l'évoque la cadre évaluatrice rencontrée : « c'est un très bon outil de management ».

### Facteurs de succès

- ...✚ Choisir des sites pilotes représentatifs en termes de métiers, niveaux de qualification et effectifs
- ...✚ Former et/ou informer les acteurs des sites pilotes à la nouvelle procédure d'évaluation
- ...✚ Lancer la campagne sur les sites pilotes
- ...✚ Effectuer un suivi au plus près de la réalisation de la campagne
- ...✚ Effectuer un sondage exhaustif sur les sites pilotes pour recueillir leurs retours sur l'ensemble de la procédure et des outils ainsi que sur le dispositif de formation et de communication
- ...✚ Organiser des réunions d'analyse des retours de ces enquêtes avec des acteurs choisis des sites pilotes pour adapter la démarche

### Illustrations

- ...✚ Questionnaire de satisfaction à destination des évaluateurs des sites pilotes du CHRU de Lille, envoyé à l'ensemble des 670 cadres concernés pour recueillir :
  - leur avis concernant le processus et les outils de préparation et de réalisation de l'évaluation
  - leur avis sur le déroulement de l'entretien
  - leur perception générale de la démarche
  - leur avis sur la formation à l'entretien d'évaluation

Les cadres sont informés qu'ils seront sollicités par la Direction des ressources humaines pour approfondir les différentes thématiques.

 **Outils à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**




- ...✚ Questionnaire de satisfaction à destination des évalués des sites pilotes du CHRU de Lille, envoyé à l'ensemble des 1 900 agents concernés pour recueillir leur satisfaction sur la nouvelle procédure d'évaluation.

 **Outils à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**



**PRATIQUE 18****CAPITALISER SUR LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION POUR ENRICHIR LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LA GPMC**


## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	 STANDARD	 INTERMÉDIAIRE	 AVANCÉ
Aucun	Exploiter les résultats de l'évaluation pour construire le plan de formation des pôles ou de l'établissement	Tester le dispositif sur des sites pilotes	
- Démarche métiers et compétences en place - Charge de consolidation des résultats en l'absence de système d'information			Exploiter les résultats de l'évaluation pour anticiper les besoins en ressources de l'établissement

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**... Formation :

Optimiser l'adéquation entre les ressources de formation de l'établissement et les besoins de développement des compétences du personnel

... Gestion prévisionnelle :

- Adapter la politique et les plans d'actions de recrutement, formation et mobilité aux besoins de l'établissement en termes d'effectifs par métier et de compétences
- Identifier les compétences rares existantes, à fidéliser, ou celles à acquérir

**Pour l'évalué :**... Formation :


- Garantir une offre de formation adaptée aux besoins du personnel
- Bénéficier d'une reconnaissance par l'attribution d'une formation dont le souhait a été exprimé en entretien d'évaluation.

... Gestion prévisionnelle :

Assurer un positionnement de chacun « au bon endroit » pour renforcer le bien-être professionnel

**Pour l'encadrement :**... Formation :

Sécuriser la montée en compétences de leurs équipes par une offre de formation adaptée aux besoins de formation identifiés en entretien d'évaluation

... Gestion prévisionnelle :

- Disposer de « la bonne personne au bon endroit »
- Limiter les risques de perte de compétences au sein des équipes.

## Retours d'expériences

### ...S Formation :

Quelque soit l'établissement rencontré, les souhaits et besoins de formation identifiés lors de l'entretien d'évaluation sont consolidés et exploités :

- Soit au niveau des pôles pour construire les plans de formation des pôles (CH de Versailles, CH de Rambouillet, CHRU de Lille, CH Côte de Lumière, CHI de Créteil)
- Soit au niveau de l'établissement, pour construire le plan de formation de l'établissement :
- Au CHRU de Lille, en parallèle à la généralisation de la démarche d'évaluation, un support de consolidation des besoins de formation a été mis en place en 2009, pour établir le plan de formation triennal du CHRU. La procédure et l'outil restent exploitables pour la consolidation du prochain plan de formation triennal de l'établissement
- Au CH de Rambouillet, les besoins de formation recensés lors de l'évaluation sont remontés au niveau de l'établissement en commission de formation. Les besoins de formation y sont étudiés par métier ce qui permet d'établir un plan de formation cohérent par rapport aux besoins de compétences de l'établissement de santé.

### ...A Gestion prévisionnelle des métiers et compétences :

La gestion prévisionnelle des métiers et compétences, permise par la consolidation des résultats de l'évaluation au niveau de l'établissement, n'est concrètement mise en œuvre que par deux des établissements rencontrés :

- Sur la base des informations collectées lors des entretiens d'évaluation, la DRH du CH de Rambouillet effectue une analyse de la pyramide des âges par métier et peut ainsi anticiper les futurs besoins en termes de métier, en fonction de l'évolution démographique (départs à la retraite) ou des mobilités. Ces infor-

mations permettent donc de guider la politique de recrutement, la politique de mobilité et d'orienter les formations en fonction des besoins de l'établissement

- Au CHI de Créteil, la consolidation des résultats de l'évaluation permet de détecter les souhaits de mobilité, d'anticiper leur réalisation effective et de disposer d'une vision circonstanciée des niveaux de compétences par métier. L'informatisation de l'évaluation facilite cette gestion prévisionnelle puisque l'outil délivre de façon automatique des résultats consolidés, homogènes et retraitables.

Pour le CH de Versailles, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences est envisagée à moyen terme via une informatisation du référentiel des métiers et compétences, de l'évaluation et de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. En effet, la nécessité de disposer de données fiables, exploitables rapidement, est pour la DRH « un pré-requis majeur et dépendant de l'informatisation ». L'enjeu pour le CH de Versailles est d'être en mesure d'identifier et de travailler spécifiquement sur les métiers sensibles ou critiques.

## Facteurs de succès

### ...S Formation :

- Consolider au niveau de la Direction des ressources humaines la synthèse des besoins en formation identifiés lors des entretiens d'évaluation
- Proposer un pré-plan de formation sur cette base, pour l'établissement ou les pôles
- Effectuer les arbitrages nécessaires au niveau de l'établissement ou des pôles.

### ...A Gestion prévisionnelle des métiers et compétences :

- Consolider au niveau de la Direction des ressources humaines, par métier, la vision synthétique des effectifs, des compétences existantes et des souhaits de mobilité
- Rapprocher cette vision des perspectives démographiques (mobilités externes ou internes fermes prévues) et des besoins futurs de l'établissement en lien avec ses projets stratégiques : nouveaux métiers, nouvelles compétences pour certains métiers...
- Définir, à partir de cette confrontation entre l'existant et la cible, la politique de l'établissement en termes de recrutement, formation et mobilité.

**PRATIQUE 19****PILOTER LE DÉPLOIEMENT POUR VÉRIFIER L'ATTEINTE DES BÉNÉFICES ESCOMPTÉS**

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	S STANDARD	I INTERMÉDIAIRE	A AVANCÉ
Aucun	Suivre des indicateurs clés		
Charge RH de suivi des indicateurs		Suivre des indicateurs détaillés	
Aucun	Effectuer un retour d'expérience qualitatif		

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Maîtriser le déploiement de la procédure d'évaluation sur l'ensemble du personnel
- ...✚ Garantir l'atteinte des bénéfices escomptés de la démarche d'évaluation

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Faciliter et accélérer l'appropriation de la procédure et ainsi l'atteinte des bénéfices escomptés pour l'agent

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Faciliter et accélérer l'appropriation de la procédure et ainsi l'atteinte des bénéfices escomptés pour le cadre

## Retours d'expériences

Dans tous les établissements rencontrés, le taux de réalisation des évaluations est suivi dès la première campagne d'évaluation. En moyenne, 95% des entretiens sont réalisés après 2 ou 3 campagnes. Par sondage, que ce soit à travers la lecture des comptes-rendus et/ou des échanges avec cadres et agents, la Direction des ressources humaines vérifie la qualité des entretiens d'évaluation.

Au CHRU de Lille, des questionnaires de satisfaction ont été envoyés à l'ensemble des 600 cadres et 10 000 agents à l'issue de la première campagne. Au CH Côte de Lumière, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à un échantillon représentatif de cadres évaluateurs (38 questionnaires envoyés, taux de retour de 50%) pour recueillir leur vision des points positifs, points négatifs et suggestions d'amélioration de la procédure et des outils d'évaluation. Des propositions d'amélioration du support d'évaluation seront intégrées pour la prochaine campagne d'évaluation, par exemple suppression de redites dans la partie d'évaluation des compétences.

Le taux de couverture des formations à l'évaluation est suivi par la Direction des ressources humaines. Le suivi d'indicateurs de satisfaction de la formation a été observé, surtout lorsque la formation est dispensée par un organisme externe.

### Facteurs de succès

...☞ Suivre des indicateurs de déploiement :

- **S** Les indicateurs clés :

- Taux de réalisation des entretiens d'évaluation : nombre d'entretiens réalisés / nombre d'entretiens à réaliser
- Taux de couverture des formations à l'évaluation, par catégorie de population si pertinent : effectif ayant suivi la formation / effectif ciblé par la formation.

- **I** Les indicateurs détaillés

- Pourcentage de comptes-rendus d'entretiens sur lesquels des objectifs individuels sont formalisés
- Pourcentage de comptes-rendus d'entretiens sur lesquels l'évaluation des compétences est actualisée, expliquée.

...☞ **S** Effectuer un sondage d'opinion auprès d'un échantillon représentatif de cadres et d'agents afin d'identifier leurs difficultés et besoins complémentaires relatifs à l'évaluation, à l'issue de la première ou de la deuxième campagne

...☞ **S** Mettre à jour le dispositif d'évaluation (processus, outils, dispositif de formation, dispositif de communication) en fonction des retours quantitatifs et qualitatifs obtenus

### Illustrations

...☞ Questionnaire de satisfaction à destination des 600 cadres du CHRU de Lille, à l'issue de la première campagne d'évaluation, destiné à recueillir leur avis sur la pratique d'évaluation mise en œuvre, le dispositif d'accompagnement et de formation afférent et leurs suggestions d'amélioration :

**Outils à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**



...☞ Questionnaire de satisfaction à destination des 10 000 agents évalués du CHRU de Lille, à l'issue de la première campagne d'évaluation, destiné à recueillir leur perception sur la préparation et le déroulement de l'entretien d'évaluation et leurs commentaires éventuels.

**Outils à télécharger sur le site [www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

## PRATIQUE 20

## PÉRENNISER ET FAIRE ÉVOLUER LE DISPOSITIF

## Niveau de maturité

PRÉ-REQUIS ET CONTRAINTES	 STANDARD	 INTERMÉDIAIRE	 AVANCÉ
Aucun		Faire évoluer la procédure d'évaluation en lien avec les projets RH connexes	
Aucun		Pérenniser et faire évoluer la formation à l'évaluation en lien avec les projets RH connexes	

## Les objectifs de la pratique

**Pour l'établissement :**

- ...✚ Inscrire durablement la pratique d'évaluation au sein de l'établissement
- ...✚ Prendre en compte dans l'évaluation les évolutions de la politique RH de l'établissement

**Pour l'évalué :**

- ...✚ Bénéficier d'une évaluation optimisée et intégrée dans une politique RH cohérente

**Pour l'encadrement :**

- ...✚ Professionnaliser l'acte managérial de l'évaluation

## Retours d'expériences

Pour le CH de Versailles, de Rambouillet et le CHI de Créteil, la mise en œuvre de la démarche d'évaluation n'a constitué que la première étape d'un programme de modernisation de la gestion des ressources humaines. La pratique d'évaluation s'est successivement enrichie, en lien avec la mise en place et la généralisation des démarches métier ou la mise en place d'un système d'information RH :

**...✚ Pour le CH de Versailles :**

- 2005-2006 : Lancement de la démarche d'évaluation :
  - Mise en place d'une formation à l'entretien d'évaluation
  - Diffusion du support d'entretien d'évaluation à l'ensemble des cadres.
- 2007 : Intégration de la formation au module « Animation d'équipe et évaluation des agents » et extension des formations aux faisant-fonction responsables de service

- 2007 : Refonte des supports d'entretien par intégration de compléments sur les compétences et le niveau de maîtrise des savoir-faire, en lien avec la démarche métiers et compétences menée au sein de l'établissement

- 2010 : Formalisation exhaustive des supports d'évaluation par métier

**...✚ Pour le CHI de Créteil :**

- 2005-2007 : Mise en place de l'évaluation par objectif
- 2009 : Construction des 120 profils métier
- 2009 : Déclinaison des profils en termes de savoirs, savoir-être et savoir-faire pour les secrétaires médicales et techniciens de laboratoire
- 2009 : Informatisation de l'évaluation et réalisation du lien avec le référentiel des métiers et compétences
- 2010 : Déclinaison exhaustive des compétences en termes de savoir-faire.

**...✚ Pour le CH de Rambouillet :**

- 2006 : Lancement de la démarche métier et évaluation, en parallèle :
  - Élaboration du support unique d'évaluation et d'autoévaluation
  - Formations à la culture métier
  - Formations à l'évaluation :
- 2007 : Déclinaison des supports d'évaluation par métier
- 2009 : Couplage de l'entretien d'évaluation et de l'entretien de formation
- 2010 : Mise à jour des supports d'évaluation avec introduction des critères de savoir-être.

Pour le CHRU de Lille, le CH Côte de Lumière et le CH d'Albi, l'évolution de la pratique d'évaluation en lien avec les démarches métier et/ou la mise en place de systèmes d'information constitue une perspective à moyen terme.

La formation initiale à la pratique d'évaluation s'est pérennisée pour la grande majorité des établissements, notamment par son inscription au plan de formation annuel de l'établissement. Elle a pu faire l'objet de modules d'approfondissement ou complémentaires, portant sur les compétences managériales. Au CH de Versailles, la formation à l'évaluation est actuellement insérée dans un module « Animation et évaluation des agents ». L'établissement projette de la mettre à jour en renforçant le message sur l'enjeu d'une « évaluation continue » et également de mettre en place une formation pour les évalués.

Au CH de Rambouillet, les cadres sont formés à l'évaluation et aux démarches métier lors de la journée d'accueil.

Au CH Côte de Lumière, la formation des cadres à l'évaluation est mise à jour chaque année et l'établissement projette de créer un module d'approfondissement.

Quant au CHI de Créteil, la formation est dispensée tous les ans, avant la campagne d'évaluation, permettant ainsi de sensibiliser les nouveaux arrivants.

Enfin, au CH d'Albi, les formations évaluateurs et évalués sont inscrites au plan de formation de l'établissement et l'établissement projette de construire une formation spécifique à l'évaluation du personnel de nuit.

### Facteurs de succès

...✚ Lors du cadrage de tout projet visant à moderniser le développement RH, réfléchir aux interactions et impacts du projet sur la pratique d'évaluation. À titre d'exemple :

- Dans le cas de la mise en œuvre d'une démarche métier, faire le lien avec l'évaluation des compétences et décliner progressivement les supports d'entretien par métier

- Dans le cas d'une refonte structurante du processus de formation, décliner les impacts de cette refonte sur le processus d'évaluation...

...✚ Inscrire la formation à l'évaluation au plan de formation de l'établissement

...✚ Faire évoluer le module de formation en intégrant la maturité managériale des cadres d'une part, les évolutions du processus d'autre part







# 3

## GLOSSAIRE

### Compétences

Mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction et/ou une activité. Les compétences se déclinent en compétences techniques (savoirs et savoir-faire), comportementales (savoir-être) et managériales (savoir encadrer).

### Compétences sensibles

Compétences à préserver ou à acquérir car :

- ... Directement contributives à la stratégie de l'établissement et évoluant avec celle-ci
- ... Ou nécessitant le maintien d'une taille critique des équipes

### Employabilité

Capacité du personnel à garder son emploi ou à en retrouver rapidement un autre, dans sa fonction ou une autre, à son niveau hiérarchique ou à un autre.

### Gestion prévisionnelle des métiers et compétences

Gestion anticipative des ressources humaines de l'établissement dans un objectif d'adaptation aux contraintes exogènes et endogènes : économie, démographie et orientations stratégiques propres.

### Mobilité

Évolution de l'emploi choisie par le personnel ou imposée par l'établissement, pouvant prendre plusieurs formes :

- ... La mobilité fonctionnelle correspond à un changement de poste, de métier ou de statut, avec ou sans promotion. Elle peut s'opérer à l'intérieur de l'établissement ou en dehors
- ... La mobilité géographique correspond à un changement de lieu de travail imposant un déménagement du personnel

### Parcours professionnels

Cartographie des potentiels d'évolution professionnelle au sein des métiers et entre métiers, et actions à mettre en œuvre pour évoluer dans ce cadre : formations, promotion...

### Projet professionnel

Objectifs professionnels d'un individu, au sein de l'établissement et au-delà, se construisant sur la base de son vécu, de sa personnalité, de ses atouts, de ses motivations et de ses valeurs.

### Reconnaissance

En milieu professionnel, manière de reconnaître un salarié comme un individu en tant que tel (reconnaissance individuelle), comme une personne compétente (reconnaissance de la compétence), capable de s'investir (reconnaissance de l'effort) et de contribuer aux résultats de la structure (reconnaissance des résultats).

### Référentiel des métiers et compétences

Base de référence décrivant les métiers existant au sein de l'établissement et leurs activités principales, ainsi que les compétences attendues pour chacun de ces métiers.

### 360 degrés

Méthode d'évaluation consistant à faire évaluer les comportements d'un individu par son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs, ses subordonnés, ses clients internes ou externes, ses fournisseurs et partenaires. Elle permet notamment à l'évalué de faire le point sur ses compétences managériales.

# 4 REMERCIEMENTS

Tous nos remerciements vont aux établissements et à leurs participants qui ont largement contribué à l'élaboration de ce guide. Nous remercions également les personnels évaluateurs et évalués interrogés dans le cadre de ce projet.

## ÉTABLISSEMENTS

### Centre hospitalier Albi

**Marie-Gabrielle Vaissière-Bonnet**,

Directrice des ressources humaines

**Cécile Blanadet**, Responsable de la gestion des carrières

**Martine Baux Muller**, Directrice des soins

### Centre hospitalier Côte de Lumière

**Didier Jégu**, Directeur

**Guylaine Pascoët**, Directrice des ressources humaines

**Marie-Claire Guinaud**, Intérim Direction des soins, coordinatrice du projet de construction du Pôle Santé

**Thierry Zamora**, Ingénieur en organisation

### Centre hospitalier intercommunal de Créteil

**Gérard Barsacq**, Directeur

**Arnaud Corvaisier**, Directeur des ressources humaines

**Brigitte Grimon**, Directrice des soins

**Pascale Bourguignon**, Directrice des soins adjointe

### Centre hospitalier régional universitaire de Lille

**Stéphane Jacob**, Directeur des ressources humaines

**Carole Le Méro**, Chargée de projets RH

### Centre hospitalier de Rambouillet

**Jean-Pierre Richard**, Directeur

**Frédéric Limouzy**, Directeur des ressources humaines

### Centre hospitalier de Versailles

**Olivier Colin**, Directeur

**Eve Parier**, Directrice des ressources humaines

**Jean-Marc Boussard**, Directeur des soins

**Pierrette Leroy**, Attachée d'administration hospitalière

**Chantal Mairesse**, Chargée de formation continue

## ENTREPRISES

### SNCF - Universités SNCF

**Bénédicte Atten**, pôle Politique Managériale

### La Poste -

#### Direction générale de l'enseigne La Poste

**Laurence Pagani**, Direction des ressources humaines,

Responsable du pôle Parcours professionnels

## CABINET DE CONSEIL

### Eurogroup Consulting

**Claudia Montero**, Directeur

**Nathalie Rolland**, Manager

## ÉQUIPE RH DE L'ANAP

**David Le Spegagne**, Directeur associé

**Monique Abad**

**Marie-Emmanuelle Aubert**

**Cécile Rivoiron**.

Ce travail a été piloté par Cécile Rivoiron sous la direction de David Le Spegagne.



L'évaluation professionnelle  
du personnel non médical  
des établissements de santé  
se professionnalise,  
en lien avec une recherche  
de performance économique  
et l'évolution de la réglementation.

Ce document de l'ANAP présente vingt pratiques d'évaluation observées dans six établissements de santé et deux entreprises. Chaque fiche explicite les objectifs, les variantes possibles en fonction du niveau de maturité, les grands enseignements et les facteurs de succès pour sa mise en œuvre.

1

**DES  
ÉTABLISSEMENTS  
TRANSFORMÉS**

2

**DES PROCESSUS  
DE PRODUCTION  
EFFICIENTS**

3

**DES PARCOURS  
DE SANTÉ  
OPTIMISÉS**

4

**DES RESSOURCES  
HUMAINES  
VALORISÉES**

5

**DES INVESTIS-  
SEMENTS  
EFFICACES**

6

**UNE CULTURE  
PARTAGÉE  
DE LA  
PERFORMANCE**

Ce document  
s'inscrit  
dans le cadre  
du levier no4,  
« Des ressources  
humaines  
valorisées ».