



	Les acteurs	Comment ?	Actions concrètes	Commentaires
I - Un enjeu pour l'amélioration du Service public :				
Un Service public de qualité	<ul style="list-style-type: none">• L'institution• Tous les agents	Développer une culture du projet	Développer la qualité du service rendu	
- Une meilleure prise en compte des besoins de la société et une meilleure évaluation des moyens mis en œuvre pour y répondre	<ul style="list-style-type: none">• L'institution• Tous les agents	Définir l'organisation pertinente pour l'accomplissement des missions publiques ; Définir ses besoins présents et à moyen terme au regard de ses missions ; Connaître son potentiel ; Utiliser mieux le potentiel ; Articuler le développement des compétences et la gestion statutaire.	Avoir, concevoir, utiliser les outils qui permettent de connaître et prévoir : Effectifs, activités et compétences	
- Anticiper les ruptures démographiques	<ul style="list-style-type: none">• Les institutions• Les RH	Assurer la continuité ; Formaliser les compétences pour en faciliter la transmission.	Définir et partager les procédures ; Former et Capitaliser.	
- Aider à recenser les nécessaires adaptations des modalités de recrutement Un service public plus attractif	<ul style="list-style-type: none">• L'institution• Les RH	Articuler le développement des compétences (ou la démarche compétence) et la gestion statutaire ; Individualiser les parcours professionnels ; Reconnaître et Valoriser la contribution des agents.	Réunir les conditions d'un dialogue constructif sur les enjeux collectifs et individuels	



Enjeux de la mise en place d'une démarche d'évaluation des agents (autre la conformité réglementaire) ; suite

	Les acteurs	Objectifs possibles	Actions concrètes	Commentaires
II - Des enjeux organisationnels :				
- Mieux gouverner et piloter l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Direction • Encadrement • Les RH 	<p>Développer le sentiment d'appartenance à l'établissement ;</p> <p>Partager le projet et le contrat ainsi que les bilans ;</p> <p>Améliorer, favoriser le dialogue social ;</p> <p>Clarifier le rôle et les missions de l'encadrement : que chacun connaisse ses marges de manœuvre ;</p> <p>Repérer le décalage entre le corps et la fiche de poste et entre le corps et la fiche d'activités ;</p> <p>Avoir une meilleure connaissance du fonctionnement réel de l'organisation ;</p> <p>Partager les responsabilités RH avec l'encadrement et Affirmer son rôle dans ce domaine.</p>	<p>Établir un plan de communication à destination de toutes les instances et tous les acteurs ;</p> <p>Impliquer la communauté dans l'élaboration du projet et du contrat, ainsi que dans les bilans ;</p> <p>Effectuer des analyses prospective et des prévisions (sur les missions, l'organisation, les métiers, les effectifs, l'attractivité,.....) et Anticiper</p> <p>Initialiser dans les services, la campagne des entretiens par une réunion => missions et objectifs du service actualisés à la suite de l'entretien du Responsable ; => même niveau d'information de tous les collaborateurs ;</p> <p>Clôturer dans les services la campagne par une réunion bilan portant notamment sur une synthèse des propositions d'amélioration formulées et leur mise en œuvre ;</p> <p>Repenser et adapter l'organisation et les interactions entre services ;</p> <p>Former l'encadrement au management ; Déléguer Accueillir les nouveaux.</p>	<p>Quelles sources d'information, quels outils ?</p>
- Améliorer les recrutements	<ul style="list-style-type: none"> • Les RH 	<p>Adapter les modalités de recrutement pour ceux qui relèvent de l'établissement : recruter sur la mission à remplir, les compétences recherchées et les activités à exercer dans le contexte de l'organisation</p> <p>Contribuer à l'adaptation des modalités de recrutement qui relèvent d'un autre niveau que celui de l'établissement</p>	<p>Faire remonter les propositions d'amélioration aux acteurs susceptibles de les prendre en compte.</p>	



II- Des enjeux organisationnels :	Les acteurs	Objectifs possibles	Actions concrètes	Commentaires
- Mieux manager et mieux évaluer les services	<ul style="list-style-type: none"> • Direction • Encadrement • Les RH 	<p>Prendre conscience d'une identité et d'une culture d'établissement ; les Développer et les Partager ;</p> <p>Connaître ses besoins aujourd'hui et répartir les ressources en fonction ;</p> <p>Connaître son potentiel : détecter et utiliser les compétences mobilisables ;</p> <p>Légitimer les propositions de promotion ;</p> <p>Clarifier le rôle et les missions de l'agent dans le service ;</p> <p>Connaître ses besoins à court et moyen termes, permettre des projections démographiques et prévoir les ressources correspondantes ;</p> <p>Fournir des orientations pour élaborer des dispositifs de professionnalisation (développement des compétences, formations) ;</p>	<p>En fonction des moyens mis en œuvre,</p> <p>- en cohérence avec le projet et le contrat d'établissement, Fixer des objectifs aux services ou composantes et en Évaluer les résultats ;</p> <p>- en cohérence avec les objectifs du services ou de la composante, Fixer des objectifs aux agents et en Évaluer les résultats ;</p> <p>Mesurer l'activité du service et organiser en conséquence ;</p> <p>Faire le point régulièrement.</p>	<p>Quels indicateurs ?</p> <p>Réfléchir à l'utilisation des moyens libérés (départs en retraite) ;</p> <p>Qu'est ce qu'on évalue : <u>Efficacité</u> : mesure résultats / objectifs</p> <p><u>Efficience</u> : mesure coût/Efficacité</p> <p><u>Cohérence</u> : mesure objectifs / méthodologie / outils</p> <p><u>Pertinence</u> : mesure objectifs / besoins ou compétences</p> <p><u>Conformité</u> : mesure des résultats/Norme</p> <p><u>Adhésion</u> : mesure implication bénéficiaires/Résultats</p> <p><u>Opportunité</u> : mesure enjeux acteurs/bénéficiaires</p> <p>...</p>
- Mieux manager et mieux évaluer les agents	<ul style="list-style-type: none"> • Direction • Encadrement • Les RH • Les agents 	<p>Favoriser la mobilité ;</p> <p>Former, qualifier ;</p> <p>Repérer le décalage entre le corps de recrutement et la fiche de poste ou entre le corps d'appartenance et la fiche d'activités.</p>	<p>Établir ou actualiser des fiches de postes, fiches d'activités ;</p> <p>Effectuer des prévisions (sur l'organisation, les métiers, les départs, les effectifs, ..) ;</p> <p>Mesurer les écarts et Anticiper ;</p> <p>Assurer le suivi sur la base de compte-rendus réguliers ; assurer les contrôles.</p>	<p>Connaître les référents professionnels ;</p> <p>Disposer d'un outil de saisie, de consultation et d'exploitation.</p>
- Identifier les marges de manœuvre : leviers et moyens de l'adéquation Besoins / Ressources (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Direction • Encadrement • Les agents 		<p>Suivre (favoriser ?) les évolutions réglementaires, techniques ;</p>	

(1) encore perçu comme un enjeu, la recherche de marges de manœuvre devrait devenir un moyen



Enjeux de la mise en place d'une démarche d'évaluation des agents (autre la conformité réglementaire) ; suite

	Les acteurs	Objectifs possibles	Actions concrètes	Commentaires
III - Des enjeux individuels				
Développer le sentiment d'appartenance à une équipe, à un service	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent • Le N + 1 • Le chef de service 	<p>Permettre à l'agent de se situer dans l'établissement, dans les missions du service, dans ses relations professionnelles et ses activités.</p>	<p>Accueillir l'agent à son arrivée dans l'établissement et dans le service ;</p> <p>Rassembler les conditions de son intégration ;</p> <p>Clarifier ce qui est attendu de l'agent ;</p> <p>Faire le point périodiquement.</p>	
Contribuer à améliorer l'organisation du service ou de la composante	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent • Le N + 1 • Le chef de service 	<p>Créer les conditions d'une écoute et d'un dialogue constructifs (procédures internes ou inter services / composantes, ...) ;</p> <p>Identifier les axes d'amélioration ;</p> <p>Rechercher des solutions en commun ;</p>	<p>Le dialogue :</p> <p>Écouter, Entendre, Comprendre ;</p> <p>Se Positionner en Résolution de problèmes, et Fédération d'initiatives ;</p> <p>Susciter, Convaincre, Mobiliser.</p>	<p>Par ex. en posant des questions ouvertes, en n'imposant pas d'emblée son point de vue.</p>
Être reconnu comme contribuant à la réalisation des missions du service ou de la composante, et donc aux missions de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent • Le N + 1 • Chef de service • La DRH 	<p>Permettre à l'agent d'analyser et d'auto-évaluer ses activités et ses compétences ;</p> <p>Aider un candidat à se positionner sur un concours, une promotion ;</p> <p>Préparer la reconnaissance de sa qualification.</p>		<p>idem</p>
Faire valoir ses projets professionnels et de carrière (Formation, préparation de concours, mobilité, VAE, réorientation...) ; être soutenu dans ces projets	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent • Le N + 1 • Chef de service • La DRH 	<p>Écouter et prendre en compte les souhaits de l'agent ;</p> <p>Aider à élaborer des projets de professionnalisation et de formation.</p>	<p>Faciliter la conception puis la réalisation d'un parcours professionnel associé à un plan de carrière</p>	