

Fiche pratique N°6

« Mise en place des évaluations dans la structure »



De quoi s'agit-il ?¹

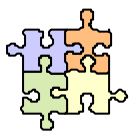
Réaliser des évaluations de compétences s'inscrit dans une démarche qu'il s'agit de prévoir et d'organiser dans le temps, en mobilisant chacun des acteurs concernés. Il est important d'amener toute l'équipe à s'interroger sur ce niveau de questionnement lié à « l'organisationnel » pour que chacun intègre bien son rôle et sa responsabilité dans cette démarche et que tous soient d'accord pour sa mise en œuvre pratique.

Un enjeu

Une problématique récurrente concerne cependant celle du **temps** à consacrer aux évaluations elles-mêmes, sur le terrain, tout en respectant les objectifs de production.

L'outil d'évaluation des compétences n'a pas de sens s'il est isolé de son contexte de mise en œuvre et des modalités d'utilisation. Il s'agit pour cela :

- ☛ De définir les modalités de mise en œuvre des évaluations
 - ☛ De concilier les évaluations des compétences avec l'organisation des activités en cours, des permanents
-



Démarche de mise en œuvre...

1 – La mise en œuvre des évaluations

La consigne (Cf. Ex Outil n°20)

Elle permet aux utilisateurs de tous avoir les mêmes instructions lors des évaluations mais aussi de s'assurer que tous ont bien saisi ce qu'on attendait d'eux.

- ◆ Les termes et le style lexical doivent être simples.
- ◆ L'annonce de ce qui doit être fait par l'évaluateur est explicite ou détaillée.
- ◆ Elle est systématiquement jointe à l'outil à chaque moment d'évaluation (même si l'évaluateur est déjà expérimenté).
- ◆ Elle est susceptible d'évoluer avec l'outil et les changements de procédure.

La procédure d'utilisation des outils (Cf. Outil n°16)

Elle permet d'inscrire la démarche d'évaluation des compétences dans un contexte collectif pour une mise en application commune et durable dans la structure.

- ◆ Elle est élaborée peu à peu tout au long de l'élaboration des outils, puis validée par la direction
- ◆ Elle oblige à répondre à un certain nombre de questions :
 - Qui va évaluer ou utiliser l'outil ?
 - Qui utilisera les résultats des évaluations ?
 - Qu'est-ce que l'on fait des résultats de l'évaluation ? Quelles sont les suites à donner ? Est-ce que l'on restitue les résultats aux salariés ? A qui d'autres ? Où ? Et comment ? Combien de temps ?
 - Où procède-t-on aux évaluations ? Sur le poste de travail ? Dans un bureau ?
 - A quel moment du parcours va-t-on procéder aux évaluations ? Combien d'évaluations ? Le même outil pour chacune des évaluations ?
 - Que fait-on de toutes les évaluations pour un salarié ? Peut-on capitaliser et comment ?
 - Etc...

¹ Réf. : Outil n°1 « Lexique » - Fiche pratique n°1

Expérimentation des outils et de leur procédure d'utilisation

Elle permet les réajustements nécessaires, elle est donc indispensable.

- ◆ Elle doit être prévue sur un temps donné
- ◆ Tous les encadrants doivent être concernés par l'expérimentation afin d'avoir de multiples retours, sur les ressentis, la méthode, la technique...
- ◆ Elle peut concerner 3x2 évaluations pour un même salarié, afin de voir les écarts entre deux évaluations faites en deux temps différents.
- ◆ La modification des outils se fait au cours de leur utilisation : il est important de prévoir des temps d'échange et de confrontation des pratiques d'évaluation pour maintenir la dynamique et les faire évoluer.
- ◆ L'utilisation des évaluations **nécessite un suivi dans la structure.**

L'utilisation des évaluations comme support lors de CTA² ou de Comité de Suivi sera également l'occasion de vérifier leur efficacité, leur pertinence.

2 - Des outils annexes aux évaluations, dans la gestion des parcours

- Un outil de suivi des données

Il permet la saisie des moyennes générales de chacune des évaluations de la personne. Le logiciel EXCEL permet ensuite la visualisation des évaluations selon des formes diverses : histogrammes, diagrammes polaires... (Cf. Ex Outil n°21).

Ces modes de représentation des données permettent rapidement de comparer les diverses évaluations entre elles et donc les évolutions de la personne dans la maîtrise de chacune des compétences évaluées. La représentation graphique est laissée au choix de la structure.

Une saisie manuelle peut se faire selon le même format mais nécessite davantage de temps.

- Un document de suivi des évaluations

Il permet de rappeler leur finalité et les résultats. L'intérêt de ce document est de formaliser à chaque évaluation, les objectifs à court terme à travailler dans le cadre du parcours d'insertion (Cf. Ex Outil n°22).

- Un planning des évaluations

Il permet de programmer les moments des évaluations pour chaque salarié selon leur temps de travail dans la structure.

Il doit être mis à jour et suivi pour une bonne lisibilité interne auprès des encadrants.

Il doit être accessible pour les encadrants qui devront prendre en compte les programmations pour organiser notamment leur chantier (Ex : tableau d'affichage).

D'autres outils peuvent être créés selon les besoins dans la démarche, en mesurant bien leur pertinence et en évitant des redondances qui alourdissent le système.

3 - Une réorganisation du travail

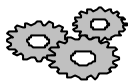
La pratique d'évaluation des salariés en insertion s'intègre et devient partie intégrante de l'organisation du travail, pour cela :

- une volonté encouragée par l'instance dirigeante et partagée par tous les permanents.
 - La procédure doit être réalisée avec le permanent chargé de l'organisation du travail et des objectifs de production (Direction, Coordonnateur, Chef de chantier).
 - La procédure doit être validée par la direction.
- une valorisation par la Direction de cette activité formalisée (« évaluer des compétences ») dans la fonction d'encadrant technique et plus globalement dans la fonction d'accompagnement.
 - Réalisation d'écrits et de rapport de l'activité d'évaluation.
 - Adaptation des fiches de poste du personnel chargé de la mise en œuvre des évaluations et du suivi.
 - Communication avec les partenaires.
- des moyens mis à disposition des équipes techniques.
 - Temps de régulation et d'échange sur la pratique.

² Comité Technique d'Animation

- Moyen informatique.
- Formation du personnel permanent

Ceci ne sont que des propositions non exhaustives.



Outils (ci-joints à cette fiche pratique)

Outil n°16 : Procédure d'utilisation des outils d'évaluation

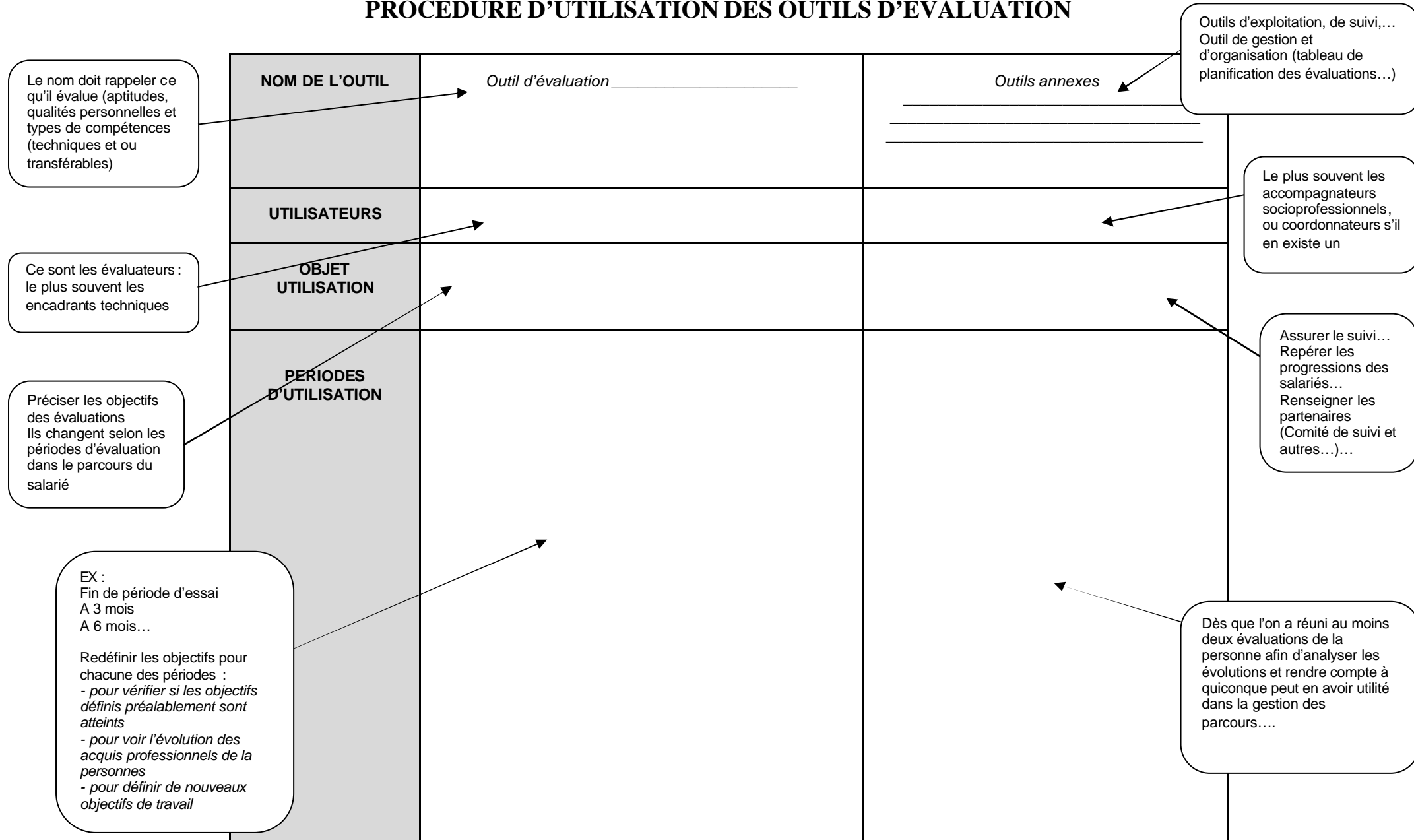
Exemples de productions formalisées (Contacter IRIS pour avoir accès à ces documents)

Consignes d'utilisation d'outil de diagnostic et d'évaluation des compétences (Ex Outil n°20)
Outil de suivi des données : essai (Ex Outil n°21)
Outil de suivi et de gestion des parcours (Ex Outil n°22)

Exemples d'impacts de la mise en place des évaluations dans la structure

- Une remise en question de l'organisation de la structure.
 - Des réflexions sur la mise en œuvre des parcours socioprofessionnels et émergence de points forts et des améliorations à apporter pour l'optimiser.
 - Développement d'une vue critique sur toute l'organisation du travail.
 - Formalisation de l'implication de chacun, selon ses fonctions, dans la gestion des parcours d'insertion.
 - Des réticences et résistances des équipes techniques du fait de la perception d'une charge de travail supplémentaire.
 - Des applications partagées et adaptées sur le terrain aux pratiques de chacun.
 - Emergence de besoins autres : attestation d'activités, portefeuille de compétences et tout autre outil de lecture externe par les partenaires.
-

PROCEDURE D'UTILISATION DES OUTILS D'EVALUATION



(Suite)

