

**Politiques des DRH au sein de la fonction publique territoriale : Evaluation et gestion des ressources humaines**

**Etude de cas au sein d'une collectivité territoriale  
et d'un  
Conseil Général en Ile de France**

Diplôme MASTER 2 PRO  
Stratégie et Ingénierie Formation Adultes

Université de Tours Année 2005.

Les pères du statut de la fonction publique territoriale se sont attachés à imposer l'évaluation des agents des collectivités locales, afin de permettre que soit reconnue et valorisée la contribution de chacun à la bonne marche du service public local. Pourtant, c'est bien l'inadaptation de ce statut qui est généralement invoquée pour expliquer les lacunes de l'évaluation et le règne de l'égalitarisme au sein des administrations publiques locales en matière de gestion des ressources humaines. Il est en effet difficile de forger de nouveaux processus dans une organisation d'identité bureaucratique. L'impulsion d'une nouvelle politique de gestions de ressources humaines est un challenge fort à conduire dans une organisation publique. Sa réussite dépend d'une sensibilisation globale quant à l'utilité de modifier les rouages de l'organisation.

L'élection d'un nouveau Maire ou d'un nouveau Président de Conseil Général ou Régional, est une opportunité incontestable pour repenser le système en stimulant l'implication individuelle de chacun. Il s'agit d'un travail de longue haleine, qui nécessitera de nombreux va et viens sur « l'établi » pour être réajusté, et permettre d'atteindre notre objectif commun : l'amélioration de la gestion de la direction des ressources humaines, par le biais de l'évaluation, notation, entretien, avancement de grade, promotion interne, régime indemnitaire, motivation, fonction publique territoriale. A titre de synthèse générale sur le contenu d'un entretien d'évaluation et la formalisation d'objectifs personnalisés, nous présentons ci-après une esquisse de guide d'entretien ainsi qu'un exemple d'objectif pouvant être intégré au sein d'un « contrat » :

La définition de critères d'évaluation, le développement des entretiens, et l'évolution de la traditionnelle fiche de notation doivent permettre de dynamiser et rationaliser la gestion du personnel en collectivités locales, au niveau de la notation, de l'avancement de grade, de la promotion interne mais aussi en ce qui concerne l'attribution du régime indemnitaire. Elle doit aussi permettre d'établir un lien plus clair et plus cohérent entre toutes ces procédures. Effectivement, dans le cadre du dispositif que nous avons esquissé, la prise en compte de la notation retrouve sa légitimité dans l'analyse des avancements de grade et promotions internes à prononcer : la note jouera comme critère bloquant ou départageant (selon son niveau) ; les informations portées sur la fiche (notamment les avis sur l'évolution professionnelle, l'évaluation en fonction des critères de la catégorie supérieure) s'intègrent à l'analyse qualitative des candidatures.

L'évaluation rénovée retrouve également de la pertinence concernant la modulation du régime indemnitaire auquel l'agent peut prétendre : les résultats obtenus sur les critères de performance (en relation avec les objectifs personnalisés) vont déterminer (au moins partiellement) le coefficient des primes versées. Quant l'évaluation sur les critères généraux, son résultat peut également être pris en compte : une note située dans la moyenne donnerait droit à un coefficient de base, tandis qu'un résultat médiocre ou brillant pourrait engendrer la minoration ou la majoration de ce coefficient.

Comme nous l'avons montré, il convient de faire la part belle à la fixation d'objectifs (généraux et personnalisés) et à l'analyse des résultats, ce qui doit être une des enjeux prioritaires de l'entretien. Mais pour que le système fonctionne, pour que les objectifs établis et les résultats attendus soient cohérents, il est indispensable, bien évidemment, de pouvoir situer précisément l'agent au sein de la collectivité et de savoir ce qu'on est en droit d'attendre de lui au regard de son positionnement. C'est pourquoi il convient de s'appuyer aussi sur d'autres outils, complémentaires à ceux analysés dans les développements précédents.

Le présent mémoire a eu pour objectif de montrer dans quelle mesure il est possible et nécessaire, tout en

**Mots clés: l'évaluation, notation, entretien, avancement de grade, promotion interne, régime indemnitaire, motivation, fonction publique territoriale**