

GUIDE METHODOLOGIQUE D'AIDE A L'EVALUATION DES CANDIDATS A L'INSCRIPTION SUR LA LISTE D'APTITUDE

SOMMAIRE

OBJECTIFS, ORGANISATION DE CE GUIDE ET OUTILS ASSOCIES	P. 2
A - PREPARER L'EVALUATION	P. 3
B - MENER L'ENTRETIEN	P. 4
C – EVALUER, FINALISER L'AVIS ET LA GRILLE	P. 7
D - TRANSMETTRE L'EVALUATION (MODALITES A TRANSMETTRE)	P. 9
E – BOITE A OUTILS ANNEXEE	
☐ GUIDE D'ENTRETIEN	
☐ REFERENTIELS A DISPOSITION	

Document réalisé par le cabinet Sénanque, avec le concours de l'Ucanss, des caisses nationales et de la MNC

Evaluateurs destinataires :

- ✓ Secrétariat Général des Ministères chargés des Affaires Sociales
- ✓ Direction de la Sécurité sociale
- ✓ Inspection Générale des Affaires Sociales
- ✓ Directeurs d'organisme
- ✓ Centre d'évaluation

OBJECTIFS, ORGANISATION DU GUIDE ET OUTILS ASSOCIES

Ce guide a été élaboré pour :

- ✓ Vous apporter les informations pratiques utiles et un support méthodologique
- ✓ Clarifier et partager des repères communs, pour veiller aussi à l'homogénéisation des évaluations

Etant destiné à un nombre d'évaluateurs important et de fonctions différentes, il a été conçu pour apporter un accompagnement dans une approche opérationnelle la plus pragmatique possible.

Il est ainsi articulé autour des trois grandes étapes de l'évaluation :

- ✓ Préparer l'évaluation
- ✓ Mener l'entretien
- ✓ Finaliser l'évaluation
- ✓ Transmettre l'évaluation (modalités)

Afin aussi de faciliter une prise en main la plus rapide possible de l'évaluation, tout en permettant de répondre à des questions variées selon les besoins des évaluateurs, il est conçu :

- ✓ De façon synthétique, avec les points clefs utiles
 - ✓ Tout en proposant une boîte à outils, avec des annexes permettant des approfondissements.
- Vous pourrez notamment vous appuyer sur le guide d'entretien.

A. PREPARER L'EVALUATION

1- Repères clefs préalables

La grille d'évaluation guide le déroulement de l'entretien, autour de deux grands domaines :

- ✓ L'étude du projet professionnel
- ✓ L'évaluation des compétences attendues

Celle-ci s'appuie sur le référentiel de compétences des ADD, structuré autour de trois grandes familles, avec la liste des attendus pour chacune. Dans la partie grisée de la grille d'évaluation, quelques repères synthétiques vous sont transmis pour faciliter votre démarche. Si besoin, vous trouverez annexés les référentiels détaillés.

Les contributeurs ont tiré profit du retour d'expérience des précédentes campagnes d'inscription sur les listes d'aptitude, pour améliorer certains aspects, qui vont aussi dans le sens de la simplification :

- ✓ Le projet professionnel n'est pas coté, en revanche son étude est clé. Elle doit notamment permettre de comprendre si l'interviewé.e a bien pesé sa réflexion, s'il.elle a pris le recul nécessaire sur son projet et ses exigences, comme sur lui.elle-même et, si besoin, d'aider l'interviewé.e à optimiser sa démarche. C'est aussi au regard du projet, que vous finaliserez votre évaluation. De plus, l'étude des projets apporte des éléments appréciables pour la gestion du vivier.
- ✓ L'évaluation des compétences s'appuie sur une évaluation globale pour chacune des 3 familles d'attendus s'exprimant par un avis (A, B ou C) avec une attention particulière pour les compétences managériales également évaluées selon un avis (A, B ou C) - cf. ci-après la finalisation de l'évaluation

2- Quelques rappels méthodologiques sur l'évaluation et ses biais possibles

Vous vous appuyerez ici sur un entretien dit « structuré », basé sur des questions visant des objectifs précis : l'étude du projet et l'évaluation des compétences attendues au regard du référentiel concerné.

Le guide d'entretien, en annexe, vous propose des exemples de questionnement, que vous pourrez adapter selon le profil de l'interviewé.e. Le questionnement n'est pas sans risque de biais possible, voici notamment quelques recommandations utiles.

- ✓ Posez des questions simples et directes et évitez les questions multiples
- ✓ Veillez à éviter les questions inductives, qui suggèrent des réponses (exemple : « un poste de Directeur.trice, c'est assumer la solitude, y avez-vous réfléchi ? »)
- ✓ Attention également aux questions fermées et utilisez des questions ouvertes, de type « Comment avez-vous géré ... ? »
- ✓ Trouvez des exemples de ce que l'interviewé.e a fait et recherchez des informations factuelles : « expliquez-moi comment vous avez mené ce projet ? »
- ✓ Prenez en notes les réponses aux questions et veillez après l'entretien à ne baser votre évaluation des compétences que sur des faits.

B. MENER L'ENTRETIEN

Vous pourrez vous appuyer sur le guide d'entretien, conçu pour :

- ✓ Vous transmettre les repères essentiels
- ✓ Structurer votre démarche et votre questionnement
- ✓ Répondre à vos interrogations éventuelles
- ✓ Vous préciser quelques points d'alerte

Ce guide se veut étayé afin de pouvoir répondre aux besoins de chacun et s'adapter aux profils variés des ADD, mais il se décline concrètement sur les différentes étapes de l'entretien, que vous aborderez de façon opérationnelle.

Vous pourrez préparer et mener votre entretien :

- ✓ En y puisant des exemples de questions selon les profils
- ✓ Ou en les adaptant
- ✓ En identifiant les points d'alerte possibles, ou tout du moins les points de vigilance à avoir en entretien

Nous y avons aussi abordé quelques questions, qui sont remontées. En synthèse, voici déjà des premiers points clefs, le guide d'entretien les approfondissant, si vous en avez le besoin :

✓ **Les compétences douces**

Ou capacités comportementales, savoir agir en situation, par exemple : résister à la pression, capacité d'adaptation

C'est surtout dans la deuxième famille que des attendus de ce type sont spécifiés, avec en particulier l'adaptabilité au changement.

Il s'agira d'analyser le parcours, d'interroger sur des expériences de changement et de faire décrire à l'interviewé.e comment il a fait face, par exemple, à une évolution.

Vous utiliserez des questions recherchant des faits concrets, par exemple : « pouvez-vous me citer une ou deux situations, où vous avez-fait face à des tensions ? Puis « Comment avez-vous fait pour ... ? ». L'entretien est aussi en lui-même une situation, où vous pourrez observer des capacités comportementales, par exemple, le sens pédagogique.

✓ **Le potentiel, la question des attendus acquis ou non**

Un ADD peut souhaiter évoluer vers un poste de Directeur.trice, mais n'en a pas encore l'expérience et a, de façon tout à fait compréhensible, encore des points de développement.

Pour rappel, cette évaluation s'inscrit dans une démarche de vivier et ce n'est qu'à un stade ultérieur et parfois à une échéance d'environ 2/3 ans, comme indiqué, par exemple, au moment de l'étude du projet, que l'ADD se positionnera sur une offre de poste de Directeur.trice. Un processus d'évaluation spécifique est alors mis en place et au regard d'un poste précis, de son contexte et d'exigences spécifiques.

Au stade de l'évaluation pour l'inscription sur la liste d'aptitude, il s'agit d'évaluer si en quelque sorte l'ADD a développé un socle de compétences correct au regard des trois familles d'attendus, pour ne pas le projeter en prenant des risques inconsidérés sur un poste de Directeur.trice, sans une étape intermédiaire.

Puis, au regard de ce qui peut lui manquer, de cerner s'il prévoit les moyens de renforcer ses compétences dans le domaine considéré et/ou s'il en a le potentiel.

Ainsi, vous pouvez pour un attendu, face à un manque d'expérience, identifier la capacité à développer cette compétence sans difficulté, car il a déjà, par exemple, fait preuve de qualités utiles dans des situations proches.

Pour exemple, un ADD n'ayant encore qu'une expérience limitée des relations sociales, mais ayant déjà développé des capacités de dialogue, du recul sur les situations et acteurs, dans des relations avec des professionnels de santé, ou autres, comme la capacité à rester calme face aux tensions, dans un changement sensible.

De plus, l'analyse du parcours et du contexte des réalisations pourront montrer ou non une capacité d'adaptation, de la ténacité et la capacité à faire face à des enjeux avec autonomie.

Pour aller plus loin sur cette notion de potentiel, vous pouvez consulter le guide d'entretien, qui approfondit ces aspects dans sa dernière partie.

C. EVALUER, FINALISER L'AVIS ET LA GRILLE

Nous vous recommandons de prendre un temps de recul après l'entretien, avant de finaliser l'évaluation.

1- Commencer par l'évaluation de chaque famille d'attendus

Rédiger l'évaluation par familles d'attendus

- ✓ Un commentaire générique sur chacune des 3 familles est à finaliser, et non sur chacun des 14 attendus. Vous pourrez structurer celui-ci selon les grands domaines indiqués par famille, dans la partie grisée des grilles d'évaluation. Notamment pour la première famille, vous veillerez aux compétences managériales, ceci vous permettant ensuite de finaliser l'avis motivé sur ce domaine dans la page 1.
- ✓ L'attention de l'évaluateur est portée sur l'importance d'étayer cette rédaction, avec des éléments synthétiques mais précis et factuels, permettant de comprendre, pour un lecteur extérieur, si les attendus de cette famille sont atteints ou si certains points sont à développer.

Exemple pour un avis réservé dans la famille 1 : rédiger en illustrant par une réalisation et en précisant ce qui doit l'être utilement, pour le développement des compétences pour l'intéressé.e :

*« A de bons points d'appuis notamment dans sa contribution à la stratégie de sa branche, dans ses fonctions actuelles depuis 3 ans : pilotage du projet xxx
En revanche, s'il anime ses équipes dans un bon climat, il doit se renforcer :
- en management, dans le développement des compétences de ses collaborateurs et dans leur responsabilisation
- en relations sociales, n'a aucune expérience, ne serait-ce que de présentation d'un projet d'évolution ».*

Finaliser l'avis pour chaque famille d'attendus

- ✓ Favorable : les attendus sont globalement acquis, même s'ils peuvent encore être un peu développés.
- ✓ Réservé : certains attendus ont été développés, mais des compétences restent à renforcer. Il est difficile, de plus, d'évaluer si l'ADD pourra développer une meilleure maîtrise des attendus dans une échéance correcte (18 mois) et au regard de son projet également. Ceci est possible, mais néanmoins à ce stade non vérifiable.

L'avis réservé souligne une forme d'alerte, qui n'est pas rédhibitoire et ne justifie pas un avis défavorable, mais qui doit être formalisé pour la commission et qui permet aussi de remonter les besoins de développement.

- ✓ Défavorable : dans ce cadre l'ADD n'a pas su démontrer qu'il avait développé les compétences de la famille visée ou, tout au moins, sa capacité à les développer à échéance proche.

2- Finaliser l'évaluation et remplir la page 1 de la grille

Evaluation des familles de compétences et du management

- ✓ Reporter l'avis de chaque grande famille d'attendus
- ✓ Rédiger l'avis motivé sur le management : vous pouvez ici reprendre en synthèse votre rédaction sur ce domaine de compétences, dans la famille 1
- ✓ Saisissez votre avis sur le management : favorable, réservé, défavorable

Synthèse de l'évaluation

Rédiger l'avis motivé

- ✓ Rédigez votre avis global, en veillant à la compréhension d'un futur lecteur en commission, n'ayant pas réalisé l'évaluation. Cette rédaction doit permettre clairement de comprendre les raisons de votre avis global pour l'inscription en liste d'aptitude et notamment pour un avis réservé ou défavorable.

Finaliser votre avis

Avis favorable	Avis réservé	Avis défavorable
Tous les avis par famille et en management sont favorables. Ou Un seul avis est réservé sur les 4 avis de la page 1, mais l'avis sur le management est favorable	L'avis sur le management est réservé. Ou Sur les trois familles, au moins deux avis sont réservés.	L'avis sur le management est défavorable. Ou Au moins un avis sur les trois familles est défavorable. Ou Les trois familles ont un avis réservé.

D. TRANSMETTRE L'ÉVALUATION

Pour certains évaluateurs, l'évaluation peut être transmise **par voie dématérialisée sur le site internet de l'UCANSS** à l'adresse suivante : www.ucanss.fr.

Vous devez vous connecter à votre espace personnel et cliquer sur « Liste d'aptitude » dans le bloc « Mes applications »

Dispositions pour les employeurs :

L'évaluateur a deux possibilités pour transmettre l'évaluation : par pli postal ou par message électronique.

1. Transmettre l'évaluation par pli postal :

L'évaluateur peut transmettre le support d'évaluation comportant la rédaction de ses avis par courrier, avec la mention CONFIDENTIEL, à l'adresse suivante :

Secrétariat de la liste d'aptitude
Direction de la gestion des cadres dirigeants
UCANSS
6, rue Elsa Triolet – 93 100 Montreuil

2. Transmettre l'évaluation par message électronique

Pour respecter les règles CNIL en matière de traitement et de transmission de données, il est recommandé de suivre les indications suivantes :

1. Enregistrer l'évaluation au format PDF
2. Protéger le document à l'aide d'un mot de passe comportant au moins 8 caractères dont au moins une lettre et un chiffre
3. Transmettre le document crypté dans un premier mail à l'adresse suivante : listeaptitude@ucanss.fr
4. Transmettre le mot de passe de décryptage du fichier dans un second mail à listeaptitude@ucanss.fr

Les dispositions réglementaires de l'arrêté du 31 juillet 2013 prévoient pour tout candidat, la possibilité d'obtenir une communication de son évaluation réalisée dans ce cadre, après la publication de la liste d'aptitude au Journal officiel.