



# **Évaluation : outil de management**

## **Expérimentation OSE dans le département du Lot**



*L 'évaluation : présentation*

---

I - OSE : organisation des services de l'État

II - l 'évaluation : omniprésente et multiforme

III - l 'évaluation : outils de management



## *I - OSE : une expérimentation graduelle*

---

- une phase d 'élaboration 2006 - été 2007
- une mise en œuvre progressive octobre 2007 - décembre 2009



# *I - OSE : une expérimentation graduelle*

---

## *Construire un projet de réorganisation des services de l'État*

- un cadre et des objectifs
- l'organisation-cible



# *I - OSE : une expérimentation graduelle*

---

## *Le cadre et les objectifs*

- Réformer les méthodes de travail pour centrer l'action de l'État sur ses priorités et mieux organiser le management autour du Préfet
- Créer des facilités de gestion au niveau local, tant en moyens de fonctionnement que de gestion du personnel
- Renforcer l'unité et la lisibilité de l'État dans le département, vis-à-vis du public et des partenaires.
- Assurer la viabilité de structures comportant peu d'effectifs



# *I - OSE : une expérimentation graduelle*

---

## *Le cadre et les objectifs*

- **la circulaire du Premier Ministre du 2 janvier 2006**

- Art. 1-3 : une réorganisation progressive des services de l'État placés sous l'autorité du Préfet

*D'ici à 2009, ces services « seront rattachés à trois directions générales de nature opérationnelle et à une direction générale de soutien: la direction générale des territoires, la direction générale des populations, la direction générale de la sécurité, la direction générale des ressources humaines et de la logistique »*

Art. 1-1: la fusion des DDE et des DDAF



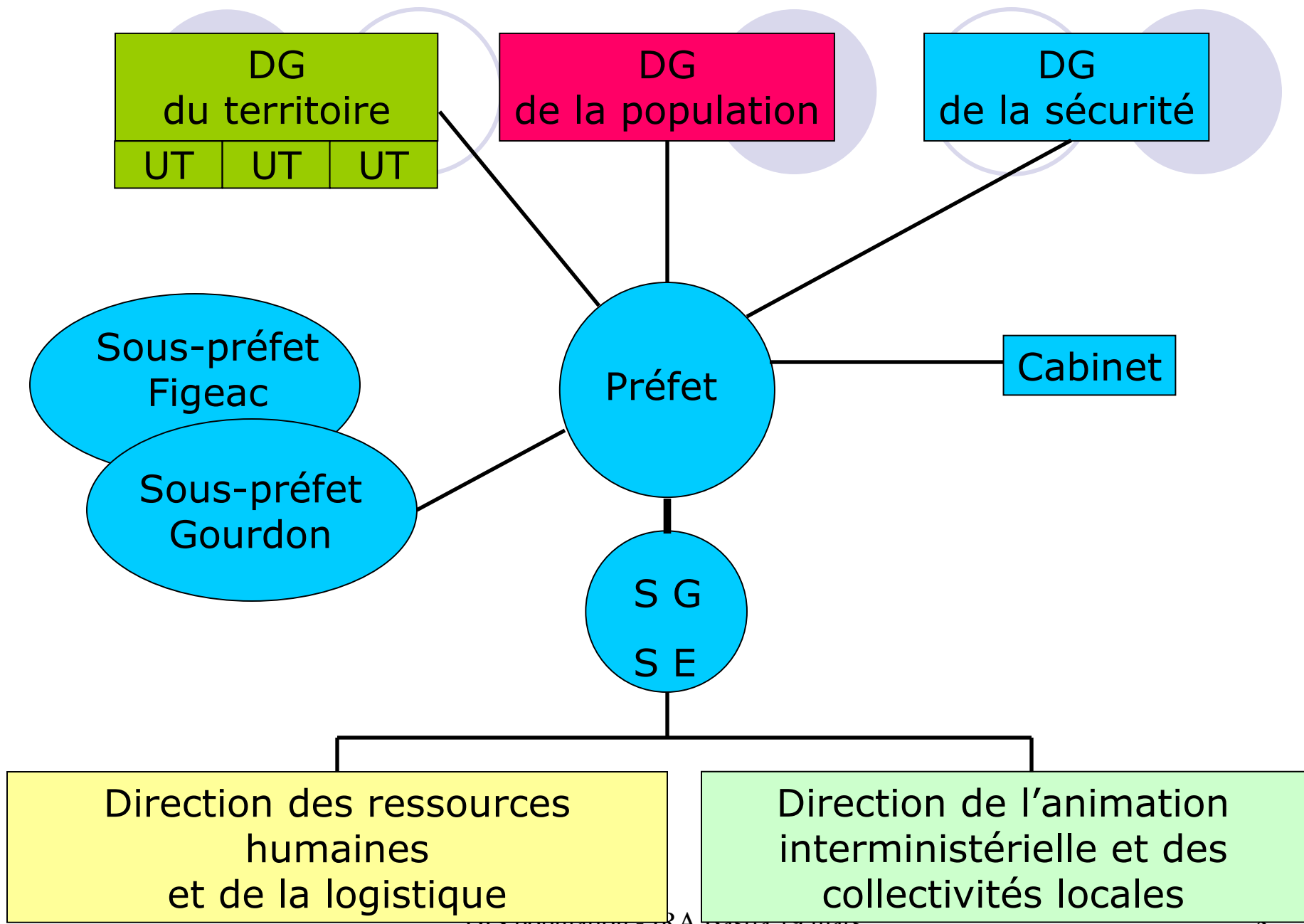
# *I - OSE : une expérimentation graduelle*

---

## *L'organisation-cible*

Principe : abandonner le périmètre des services actuels  
regrouper les services par missions

- Trois Directions générales opérationnelles distinctes de la préfecture, permettant de regrouper et réorganiser les services de l'État autour du Préfet
  - la DG des territoires
  - la DG de la population
  - la DG de la sécurité
- Une préfecture comprenant :
  - Un Secrétariat général des services de l'État
  - Un cabinet







# *I - OSE : une expérimentation graduelle*

---

## *Une expérimentation réussie et réduite dans le temps*

- discours du Président de la République à Cahors le 8 avril 2008
- la circulaire du Premier Ministre en date du 7 juillet 2008
- la circulaire du Premier Ministre en date du 31 décembre 2008



## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### *Collective*

- nationale : l'expérimentation OSE
- locale : le projet de service

### *individuelle*

- celle du DIS
- celle des chefs de service
- celle des agents

## II - L'évaluation omniprésente et multiforme

---

### ***L'évaluation collective «du projet imposé» comment ?\_***

#### *Si vous n'avez pas*

- le choix des objectifs ou des résultats attendus
- le choix des moyens
- le choix des échéances

#### *vous devez mobiliser vos collaborateurs sur :*

- le choix de la manière d'atteindre les objectifs
- les indicateurs de résultats
- le partage des informations
- le suivi de leurs réalisations

## II - L'évaluation omniprésente et multiforme

---

### **L'évaluation collective «du projet imposé» comment ?**

Exemple : évaluation nationale, objectifs:

- *Recentrer le management autour du préfet et rendre l'action de l'État plus cohérente et lisible*
- *Mutualiser des services « supports » au niveau local*
- *Regrouper des services de taille réduite pour assurer leur viabilité*

Choix des réponses :

- un CAD, une délégation interservices, des guichets uniques, des examens partagés de dossiers
- Une bourse d'emploi départementale, une UO « fonctionnement » mutualisée, un guichet unique d'action sociale, une offre de formation interministérielle départementale
- un comité de direction de la DIS (CODDIS), construire un projet de service fédérateur et mobilisateur



## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### ***L'évaluation collective «du projet imposé» comment ?***

*La mobilisation des agents, autour de :*

- leur association aux travaux des organes de gouvernance
- la mise en place de groupe de travail et/ou de réflexion
- la mise en place d'un contrôle de gestion
- le choix des indicateurs : enquêtes de satisfaction, nombre de dossiers travaillés en commun, réalisation des services uniques, économies réalisées, redéploiement de moyens, fonctionnement de la chaîne hiérarchique, ...



## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### ***L'évaluation collective « du projet choisi » comment ?\_***

#### *le projet de service*

- choix du moyen ( 1 seul projet, des sous-projets convergents, 1 projet avec des sous-projets...)
- choix de la méthode ( animation personnelle, délégation, externalisation ...)
- choix du contenu ( objectifs, résultats...)

## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### ***L'évaluation collective « du projet choisi » comment ?***

#### *le projet de service : points de vigilance*

- objectifs clairs et partagés (notamment pour un projet de conduite du changement, veiller à ce que les métiers et les compétences de chacun soient à minima, préservés voire valorisés)
- résultats et les indicateurs de résultats soient réalistes, négociés et représentatifs des buts poursuivis
- transparence pour l'ensemble des acteurs

## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### ***L'évaluation collective « du projet choisi » comment ?***

#### *le projet de service à la DIS Population du Lot*

- mettre en place les guichets uniques (fusion de services)
- identifier les missions partagées, proches et susceptibles d'être articulées les unes avec les autres ou « doublonnées » (articulation de services)
- au moyen de groupes thématiques animés par l'encadrement intermédiaire





## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### ***L'évaluation individuelle***

- s'inscrit dans les projets collectifs
- formelle : entretien d'évaluation
- informelle : ressenti de l'évaluateur au quotidien



## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### *le DIS (évaluation préfet)*

- évaluer en tant que DIS (lettre de mission du Préfet sur la conduite du projet OSE)
- évaluer en tant que chef de service (DDASS)



## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### *les chefs de service (évaluation Préfet et DIS)*

- évaluer en qualité de chefs de service
- évaluer en tant que « contributeur » au projet OSE (évaluation formelle et informelle : sujet délicat qui mêlent l'évaluation du DIS et celle du chef de service)



## *II - L'évaluation omniprésente et multiforme*

---

### *les agents*

- prise en compte du projet de service et de l'évolution de leurs activités dans leurs objectifs annuels
- pour les cadres intermédiaires : leur investissement dans le projet



## *III - L'évaluation: outil de management*

---

### *Obligatoirement des objectifs*

- les circulaires successives du Premier Ministre
- les lettres de mission aux DIS
- le projet de service (formalisation des objectifs, modalités générales de réalisation, échéances)
- les AG des personnels, la mobilisation de l'encadrement intermédiaire et la traduction des objectifs collectifs dans les évaluations individuelles
- les feuilles de route des groupes thématiques



## *III - L'évaluation: outil de management*

---

### *des outils pour évaluer les résultats*

- les bilans et compte rendus d'activités (DIS et pilotes des projets de guichets uniques)
- les comités de suivi, le CODDIS
- les tableaux de bord (suivi de la réforme, suivi d'activités,...)
- les enquêtes, les audits
- les entretiens (formels ou informels, individuels ou collectifs)



### *III - L 'évaluation: outil de management*

---

#### *Ce que permet l 'évaluation :*

- le pilotage et l 'avancement du projet ;
- une objectivation des décisions
- une objectivation des besoins (cohérence missions/moyens)
- une meilleure gestion des RH (collective et/ou individuelle)



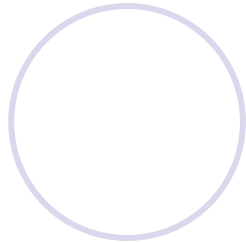
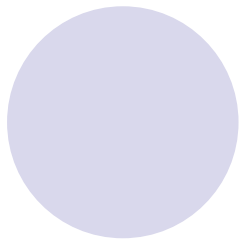
## *III - L'évaluation: outil de management*

---

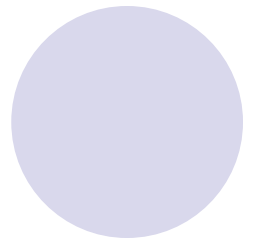
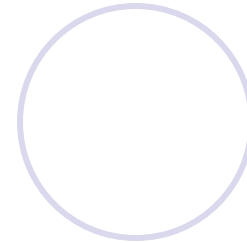
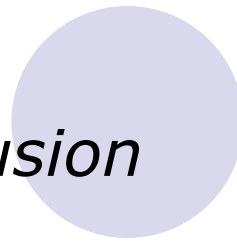
### *Ce qu'impose l'évaluation :*

- un diagnostic et une formalisation partagée
- un suivi constant
- une prise en compte des éléments de ce suivi dans le management des services
- une cohérence en terme de gestion individuelle de carrière (fonction exercées, avancements, primes)





*Conclusion*



---

*Évaluer, c'est*

*déléguer*  
*encadrer*  
*responsabiliser*