



ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'HÔPITAL  
ÉLÈVES ET ANCIENS ÉLÈVES ENSP/EHESP



## Enquête sur la nouvelle procédure d'évaluation des directeurs d'hôpital

Association des directeurs d'hôpitaux

Rapport d'enquête – 26 juin 2006



# Plan de la présentation

Rappels introductifs, p 3

Vue d'ensemble des principaux enseignements, p 9

Présentation des résultats détaillés, p 13

Propositions d'amélioration (question ouverte), p 69



# Rappels introductifs



## Les objectifs de l'étude

- Le décret du 2 août 2005 portant statut des directeurs d'hôpital modifie leur procédure d'évaluation. Cette nouvelle approche a été mise en place en fin d'année 2005. Elle se traduit notamment par la suppression de la notation.
- Qu'en pense les directeurs ? La nouvelle procédure correspond – elle aux spécificités du métier de directeur d'hôpital ? Faut-il l'adapter ?



# Méthodologie

- ❖ Finalisation du questionnaire : 66 questions fermées, une question ouverte
- ❖ Administration nominative par fax et e-mail à partir de la base de données de l'ADH
- ❖ Relance par mail et fax



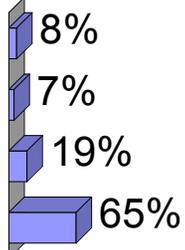
## Taux de retour et répartition des répondants

- 802 personnes ont répondu à l'enquête.
- La répartition des répondants est conforme à celle de la base de données fournies :
  - 27 % environ sont chefs d'établissement. 73 % directeurs adjoints.
- Près d'un répondant sur quatre occupe son poste depuis moins de deux ans. Les chefs d'établissements ont plus d'ancienneté dans leur poste que les adjoints.
- Près d'un répondant sur deux est membre de l'ADH – Il n'y a pas de différence d'opinion significative entre adhérents et non adhérents.

## 1. Etes-vous... ?

Taux de réponse : **100%**

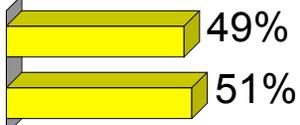
	Nb	% cit.
Chef d'établissement emploi fonctionnel	<b>67</b>	<b>8%</b>
Directeur adjoint emploi fonctionnel	<b>57</b>	<b>7%</b>
Chef d'établissement	<b>155</b>	<b>19%</b>
Directeur adjoint	<b>523</b>	<b>65%</b>



## Adhérent ADH

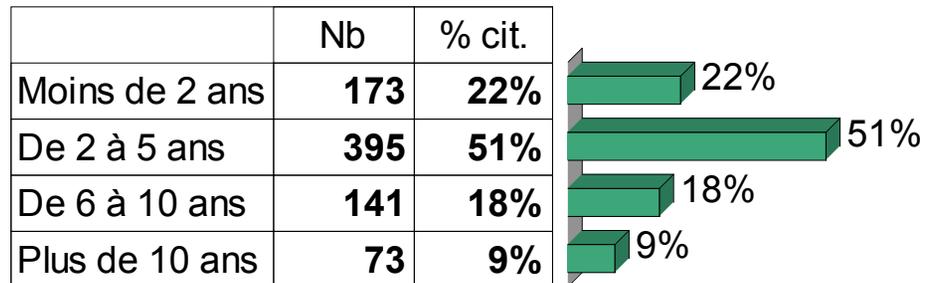
Taux de réponse : **100%**

	Nb	% cit.
Adhérent	<b>392</b>	<b>49%</b>
Non adhérent	<b>410</b>	<b>51%</b>



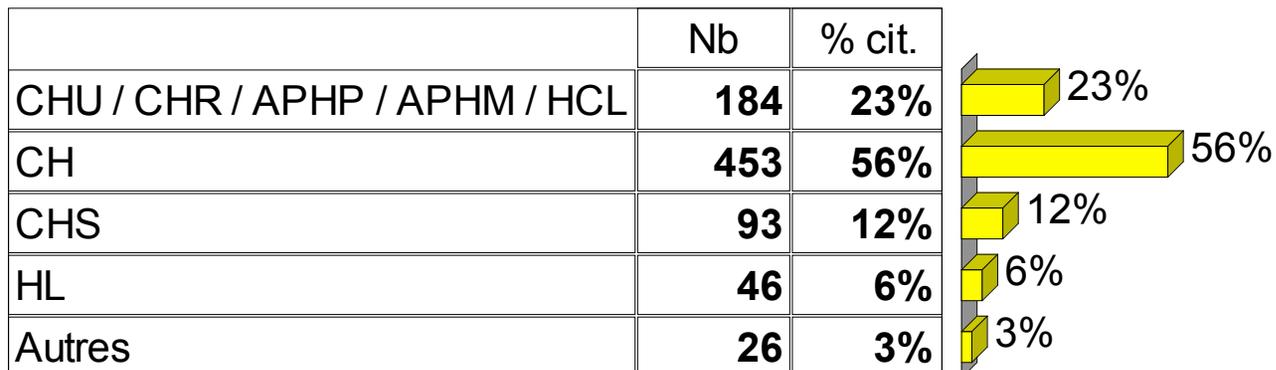
## 75. Ancienneté dans le poste

Taux de réponse : **97%**



## Type d'établissement

Taux de réponse : **100%**





## Vue d'ensemble des principaux résultats de l'étude



## Huit principales conclusions

- ❶ Le nouveau dispositif d'évaluation a très largement été mis en œuvre, en respectant l'ensemble des dispositions prévues.
- ❷ **Le nouveau dispositif est perçu positivement par une très large majorité de répondants** qui considèrent qu'il apporte de meilleurs outils pour apprécier les performance et fixer de nouveaux résultats.
- ❸ Le nouveau dispositif est surtout jugé favorablement pour évaluer les résultats. Son apport est moindre en termes d'évaluation des besoins de formation et de réflexion sur les perspectives d'évolution.



## Huit principales conclusions

- ④ La difficulté réside davantage dans l'application. Évalués et évaluateurs partagent les mêmes opinions.
- ⑤ **Au niveau individuel, l'intérêt semble cependant moins évident.**  
Sans remettre en cause le système, des améliorations sont attendues au niveau des supports et de la formation des évaluateurs pour professionnaliser le dispositif et rendre son application aussi bonne que les principes qui le sous-tendent.
- ⑥ La fixation des taux de progression de la part variable et la garantie d'équité restent difficiles pour la majorité des répondants. On peut supposer que d'autres contraintes, notamment les marges financières, expliquent ces réserves.



## Huit principales conclusions

- ⑦ **Les chefs d'établissement sont de manière générale beaucoup plus réservés que les directeurs adjoints.** On peut se demander si leurs réserves s'expliquent davantage par leur fonction ou par le statut et le poids hiérarchique des évaluateurs (ARH et DDASS).
- ⑧ L'ADH est perçue comme un acteur incontournable de la réflexion sur le dispositif d'évaluation.



## Présentation détaillée des résultats



## Un dispositif assez bien connu

- **Le nouveau dispositif est largement connu dans la profession :**
  - Seulement 5 % des répondants déclarent ne pas le connaître.
  - Tous les évaluateurs déclarent connaître le nouveau dispositif.
  - Mais seuls 14 % des répondants (23 % des évaluateurs) déclarent connaître parfaitement le dispositif et ses outils. On peut considérer ce chiffre plutôt faible, surtout pour les évaluateurs, et retenir comme première piste d'action la nécessité de diffuser et former plus largement les évaluateurs dont le rôle est éminent dans la conduite de l'évaluation.



## Une nouvelle procédure largement mise en oeuvre

- Seulement 7 % des répondants déclarent n'avoir pas été évalués selon le nouveau dispositif.
  - **Le critère le plus différenciant est le fait de ne pas avoir eu connaissance de la part variable à l'issue de l'entretien.** Sur les autres critères, ils sont une nette majorité à avoir bénéficié de la même procédure que les autres.
- **La procédure semble avoir été bien respectée sur le plan de la désignation des évaluateurs :**
  - 90 % environ des chefs d'établissements ont été évalués par le DHOS, le DARH ou le DASS
  - 90 % des directeurs adjoints ont été évalués par leur chef d'établissement.



## Une procédure bien respectée sur le plan de la préparation et des supports utilisés

- **La date de l'entretien a été fixée au moins huit jours à l'avance dans 88 % des cas.** Les chefs d'établissements semblent avoir été moins rigoureux que les ARH et DDASS à ce niveau. De manière significative, on observe que les personnes en poste depuis moins de deux ont moins bénéficié de ce délai.
- **Les supports d'autoévaluation ont été adressés préalablement dans 91 % des cas.**
- **L'évaluateur a utilisé les supports prévus (fiches A, B, C) dans 91 % des cas.** On observe que leur utilisation est un peu moins systématique pour l'évaluation des chefs d'établissements que des directeurs adjoints.
- **Très majoritairement (81%), les supports prévus ont servis de compte-rendu écrit.**
- **Trois quarts des répondants ont bénéficié d'un délai de sept jours pour signer le compte-rendu d'évaluation.**

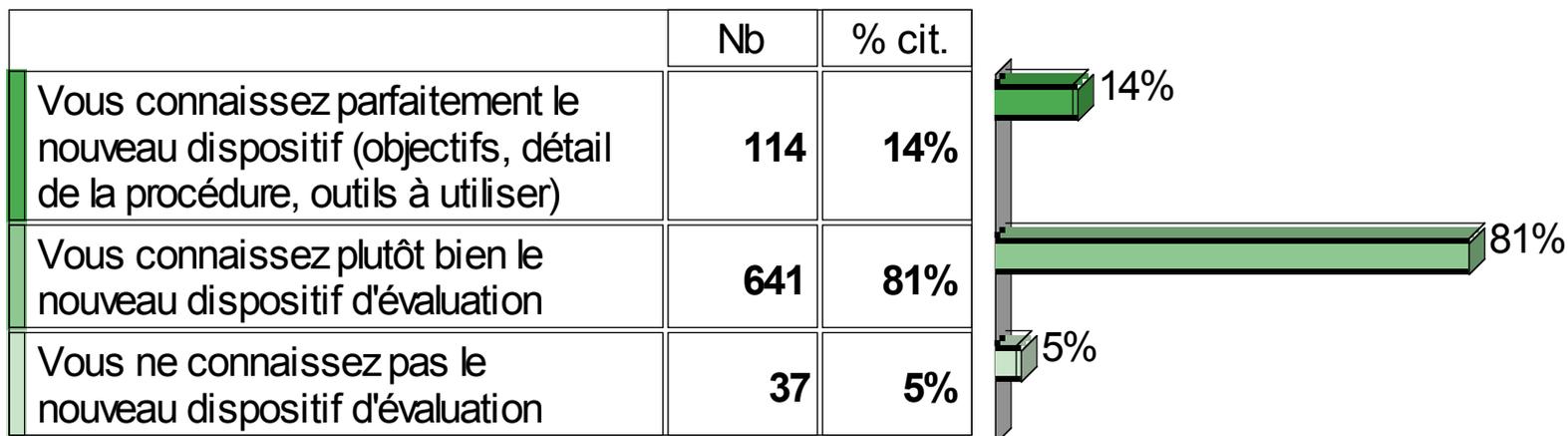


Mais ....

- **Moins d'une personne sur deux a eu connaissance du montant de progression de la part variable à l'issue de l'entretien. D'importants écarts de pratiques sont à noter.**
  - Le DARH, le DHOS ou le DDASS communiquent davantage cette information que les chefs d'établissements.
  - Lorsqu'une personne est déléguée par le chef d'établissement pour assurer l'entretien, il est rare qu'elle communique immédiatement cette information (21 % des cas), ce qui pose la question de la délégation partielle dans la procédure d'évaluation.
  - L'information est sensiblement moins communiquée à l'APHP, APM et HCL

## 7. Merci d'indiquer ce qui correspond le plus à votre situation (une seule réponse possible)

Taux de réponse : **99%**



## 7. Merci d'indiquer ce qui correspond le plus à votre situation (une seule réponse possible)

	Evalueur		Non évaluateur	
	N	% cit.	N	% cit.
Vous connaissez parfaitement le nouveau dispositif (objectifs, détail de la procédure, outils à utiliser)	<b>47</b>	<b>23%</b>	<b>64</b>	<b>11%</b>
Vous connaissez plutôt bien le nouveau dispositif d'évaluation	<b>153</b>	<b>76%</b>	<b>482</b>	<b>84%</b>
Vous ne connaissez pas le nouveau dispositif d'évaluation	<b>2</b>	<b>&lt;1%</b>	<b>30</b>	<b>5%</b>

$p = <1\%$  ;  $\chi^2 = 23,1$  ;  $ddl = 2$  ( TS )

## 4. Avez-vous été évalué selon le nouveau dispositif ?

Taux de réponse : 99%

	Nb	% cit.
Oui	740	93%
Non	56	7%



### 4. Avez-vous été évalué selon le nouveau dispositif ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	213	96%	527	92%
Non	9	4%	47	8%

p = 4% ; chi2 = 4,2 ; ddl = 1 (S)

### 4. Avez-vous été évalué selon le nouveau dispositif ?

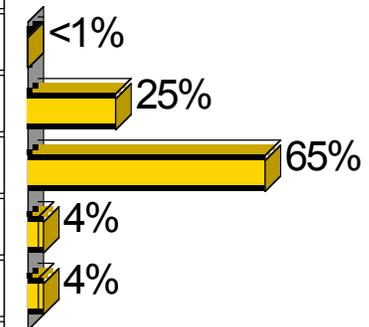
	Moins de 2 ans		De 2 à 5 ans		De 6 à 10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	139	80%	379	97%	134	96%	71	97%
Non	34	20%	12	3%	6	4%	2	3%

p = <1% ; chi2 = 55,8 ; ddl = 3 (TS)

## 5. Si oui, par qui votre entretien d'évaluation a-t-il été mené ?

Taux de réponse : 92%

	Nb	% cit.
Le DHOS	7	<1%
Le DARH ou le DASS	186	25%
Le chef d'établissement	482	65%
Une personne déléguée par le chef d'établissement	33	4%
Autres (précisez ci-contre)	33	4%
<b>Total</b>	<b>741</b>	<b>100%</b>



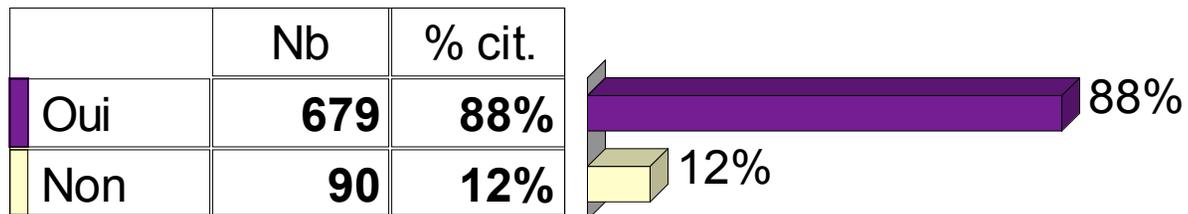
### 5. Si oui, par qui votre entretien d'évaluation a-t-il été mené ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Le DHOS	6	3%	1	<1%
Le DARH ou le DASS	182	86%	4	<1%
Le chef d'établissement	5	2%	477	90%
Une personne déléguée par le chef d'établissement	8	4%	25	5%
Autres (précisez ci-contre)	10	5%	23	4%

p = 0% ; chi2 = 629,3 ; ddl = 4 ( TS )

## 8. La date de votre entretien d'évaluation a-t-elle été fixée au moins huit jours à l'avance ?

Taux de réponse : **96%**



### 8. La date de votre entretien d'évaluation a-t-elle été fixée au moins huit jours à l'avance ?

	Le DHOS		Le DARH ou le DASS		Le chef d'établissement		Une personne déléguée par le chef d'établissement		Autres (précisez ci-contre)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>175</b>	<b>95%</b>	<b>417</b>	<b>87%</b>	<b>29</b>	<b>88%</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Non	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>9</b>	<b>5%</b>	<b>62</b>	<b>13%</b>	<b>4</b>	<b>12%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

p = <1% ; chi2 = 14,3 ; ddl = 4 (X)

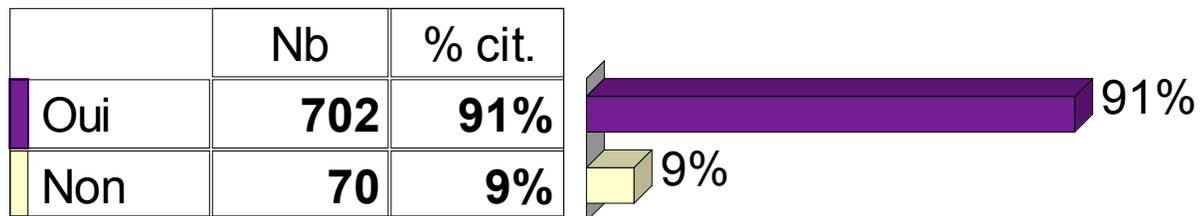
### 8. La date de votre entretien d'évaluation a-t-elle été fixée au moins huit jours à l'avance ?

	Moins de 2 ans		De 2 à 5 ans		De 6 à 10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>125</b>	<b>83%</b>	<b>347</b>	<b>89%</b>	<b>124</b>	<b>89%</b>	<b>69</b>	<b>96%</b>
Non	<b>26</b>	<b>17%</b>	<b>42</b>	<b>11%</b>	<b>15</b>	<b>11%</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>

p = 3% ; chi2 = 8,9 ; ddl = 3 (S)

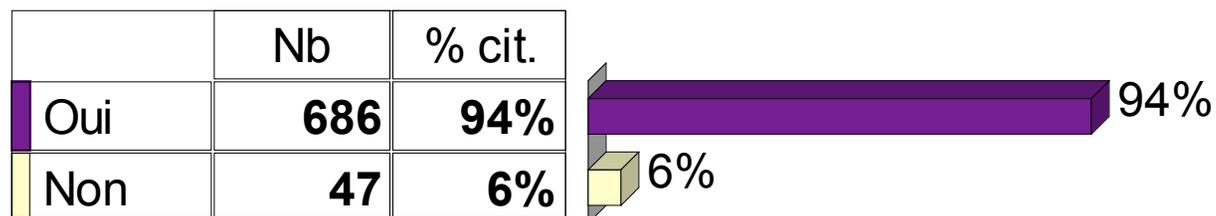
## 9. Vous a-t-on demandé de pré-remplir les supports d'auto-évaluation (fiches 1 et 2) ?

Taux de réponse : **96%**



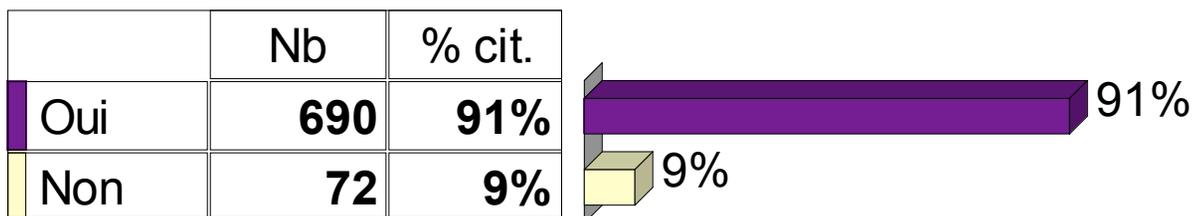
## 10. Si oui, les avez-vous remplis avant l'entretien ?

Taux de réponse : **91%**



## 14. Votre évaluateur a-t-il utilisé les supports d'évaluation prévus (fiches A, B, C) ?

Taux de réponse : **95%**



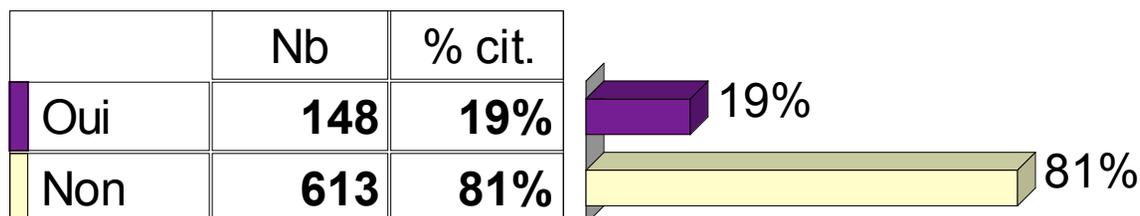
### 14. Votre évaluateur a-t-il utilisé les supports d'évaluation prévus (fiches A, B, C) ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>179</b>	<b>84%</b>	<b>511</b>	<b>93%</b>
Non	<b>34</b>	<b>16%</b>	<b>38</b>	<b>7%</b>

p = <1% ; chi2 = 14,7 ; ddl = 1 ( TS )

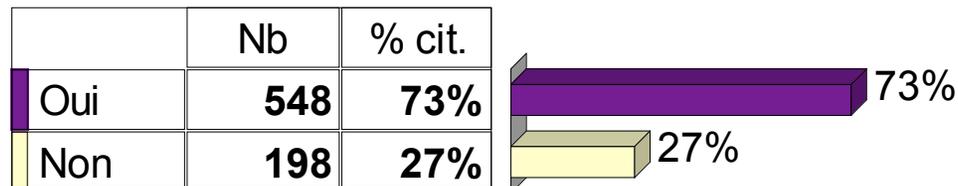
## 15. Votre évaluation a-t-elle fait l'objet d'un autre compte-rendu écrit (en dehors du support ministériel) ?

Taux de réponse : **95%**



## 19. Avez-vous pu bénéficier, si vous le souhaitiez, d'un délai de sept jours pour signer le compte-rendu ?

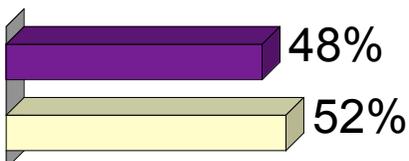
Taux de réponse : **93%**



## 16. La progression de votre part variable vous a-t-elle été indiquée à l'issue de l'entretien ?

Taux de réponse : **95%**

	Nb	% cit.
Oui	<b>365</b>	<b>48%</b>
Non	<b>395</b>	<b>52%</b>



### 16. La progression de votre part variable vous a-t-elle été indiquée à l'issue de l'entretien ?

	Le DHOS		Le DARH ou le DASS		Le chef d'établissement		Une personne déléguée par le chef d'établissement		Autres (précisez ci-contre)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>4</b>	<b>57%</b>	<b>107</b>	<b>58%</b>	<b>229</b>	<b>48%</b>	<b>7</b>	<b>21%</b>	<b>14</b>	<b>42%</b>
Non	<b>3</b>	<b>43%</b>	<b>76</b>	<b>42%</b>	<b>246</b>	<b>52%</b>	<b>26</b>	<b>79%</b>	<b>19</b>	<b>58%</b>

p = <1% ; chi2 = 17,6 ; ddl = 4 ( TS )

### 16. La progression de votre part variable vous a-t-elle été indiquée à l'issue de l'entretien ?

	CHU / CHR / APHP / APHM / HCL		CH		CHS		HL		Autres	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>68</b>	<b>39%</b>	<b>208</b>	<b>48%</b>	<b>57</b>	<b>66%</b>	<b>23</b>	<b>52%</b>	<b>8</b>	<b>33%</b>
Non	<b>105</b>	<b>61%</b>	<b>222</b>	<b>52%</b>	<b>30</b>	<b>34%</b>	<b>21</b>	<b>48%</b>	<b>16</b>	<b>67%</b>

p = <1% ; chi2 = 18,3 ; ddl = 4 ( TS )

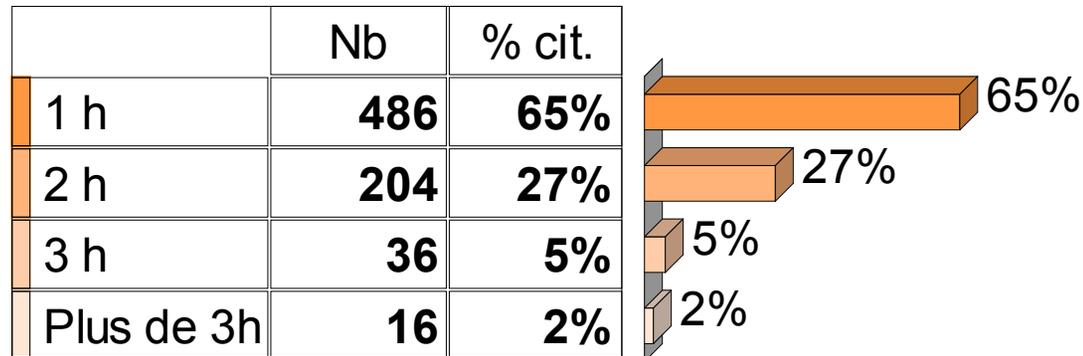


## De bonnes conditions de mise en oeuvre

- **L'entretien d'évaluation est mené de manière assez rapide** puisqu'il prend une heure environ dans 65 % des cas.
  - 7 % des répondants seulement a eu un entretien de 3H ou plus.
  - De manière significative, on observe que la durée d'entretien est plus longue pour les chefs d'établissements que les adjoints.
- **Les répondants sont satisfaits de la durée de l'entretien.**
  - Seuls 12 % des répondants estiment que la durée de l'entretien est inadaptée.
  - On observe que les personnes qui déclarent n'avoir pas été évalués selon la nouvelle procédure sont significativement moins satisfaits de la durée de l'entretien (36 % d'entre eux la trouve inadaptée).
- **L'entretien a pu se dérouler dans de bonnes conditions pour la quasi-totalité des répondants (97 %)..**

# 11. Combien de temps votre entretien d'évaluation a-t-il duré environ ?

Taux de réponse : **92%**



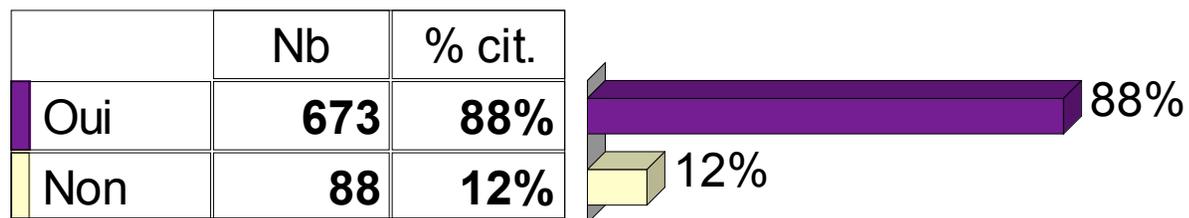
## 11. Combien de temps votre entretien d'évaluation a-t-il duré environ ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
1 h	<b>114</b>	<b>53%</b>	<b>372</b>	<b>71%</b>
2 h	<b>84</b>	<b>39%</b>	<b>120</b>	<b>23%</b>
3 h	<b>9</b>	<b>4%</b>	<b>27</b>	<b>5%</b>
Plus de 3h	<b>8</b>	<b>4%</b>	<b>8</b>	<b>2%</b>

p = <1% ; chi2 = 25,7 ; ddl = 3 ( TS )

## 12. Avez-vous trouvé que la durée de l'entretien était adaptée ?

Taux de réponse : **95%**



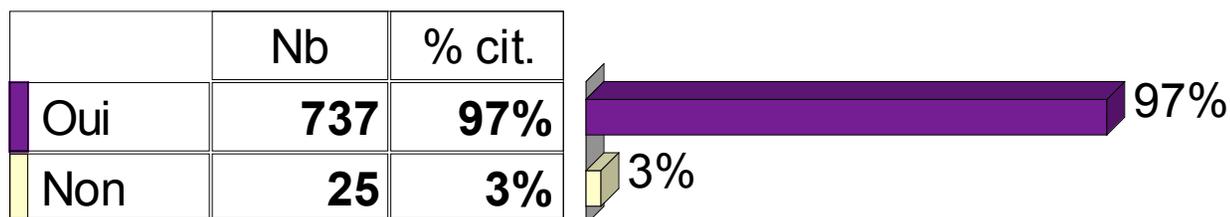
### 12. Avez-vous trouvé que la durée de l'entretien était adaptée ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>200</b>	<b>93%</b>	<b>473</b>	<b>87%</b>
Non	<b>15</b>	<b>7%</b>	<b>73</b>	<b>13%</b>

p = 1% ; chi2 = 6,2 ; ddl = 1 ( S )

### 13. L'entretien s'est-il déroulé dans des conditions satisfaisantes (lieux, confidentialité, ...) ?

Taux de réponse : **95%**



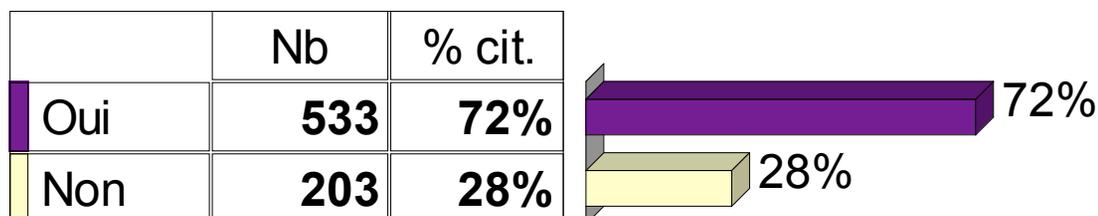


## Une bonne satisfaction sur le fond : des évalués d'accord avec les évaluateurs

- Dans l'ensemble, **peu de distorsions sont notées entre le point de vue des évaluateurs et des évalués.**
- **Plus de quatre répondants sur cinq estiment ainsi que leur auto-évaluation a été très peu ou pas du tout modifiée sur le fond.**
- **Près des trois quart des répondants estiment que l'attribution de leur part variable est cohérente avec les appréciations rendues pendant l'entretien.**
  - les chefs d'établissements (hors emplois fonctionnels) sont plus réservés que les directeurs adjoints sur cette question.
  - les désaccords s'expriment plus largement lorsque la décision n'a pas été communiquée à l'issue de l'entretien.
- **Les écarts d'opinion, lorsqu'ils existent, concernent d'abord la définition des moyens et des objectifs.** Ils varient ensuite sensiblement selon la position de chefs d'établissement ou non.
  - Ainsi la définition du contexte de l'établissement est mentionnée dans 21 % des cas par les chefs d'établissements contre seulement 7 % par les directeurs adjoints.
  - Les directeurs adjoints évoquent davantage des écarts d'appréciation dans la définition des objectifs.

## 17. Trouvez-vous que la décision de progression de part variable proposée est cohérente avec les appréciations rendues pendant l'entretien ?

Taux de réponse : **92%**



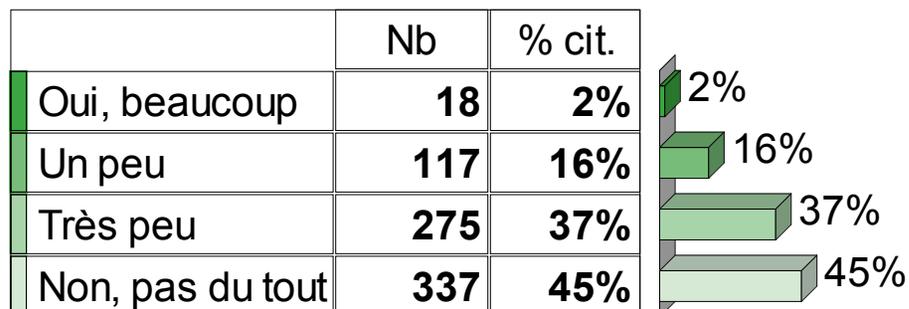
### 17. Trouvez-vous que la décision de progression de part variable proposée est cohérente avec les appréciations rendues pendant l'entretien ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>132</b>	<b>65%</b>	<b>401</b>	<b>75%</b>
Non	<b>72</b>	<b>35%</b>	<b>131</b>	<b>25%</b>

$p = <1\%$ ;  $\chi^2 = 8,4$ ;  $ddl = 1$  (TS)

## 20. Votre auto-évaluation (travail préparatoire) a-t-elle été modifiée sur le fond lors de l'entretien ?

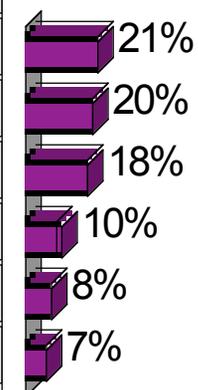
Taux de réponse : **93%**



**21. Quels sont les volets de l'évaluation pour lesquels des écarts significatifs d'opinion ont été observés entre vous et l'évaluateur ?  
Vous pouvez cocher plusieurs réponses.**

Taux de réponse : **49%**

	Nb	% obs.
La définition des moyens dont vous disposez	<b>168</b>	<b>21%</b>
La définition de vos objectifs	<b>157</b>	<b>20%</b>
L'appréciation de l'atteinte des résultats	<b>143</b>	<b>18%</b>
La définition du contexte de votre établissement	<b>80</b>	<b>10%</b>
La définition de votre fonction	<b>64</b>	<b>8%</b>
L'appréciation de vos besoins de formation	<b>55</b>	<b>7%</b>
<b>Total</b>	<b>804</b>	



**21. Quels sont les volets de l'évaluation pour lesquels des écarts significatifs d'opinion ont été observés entre vous et l'évaluateur ? Vous pouvez cocher plusieurs réponses.**

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
La définition de votre fonction	11	6%	53	11%
La définition du contexte de votre établissement	40	21%	40	8%
La définition des moyens dont vous disposez	51	27%	117	24%
L'appréciation de l'atteinte des résultats	46	24%	97	20%
L'appréciation de vos besoins de formation	8	4%	47	10%
La définition de vos objectifs	33	17%	124	26%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>	<b>478</b>	<b>100%</b>

p = <1% ; chi2 = 33,1 ; ddl = 5 ( TS )

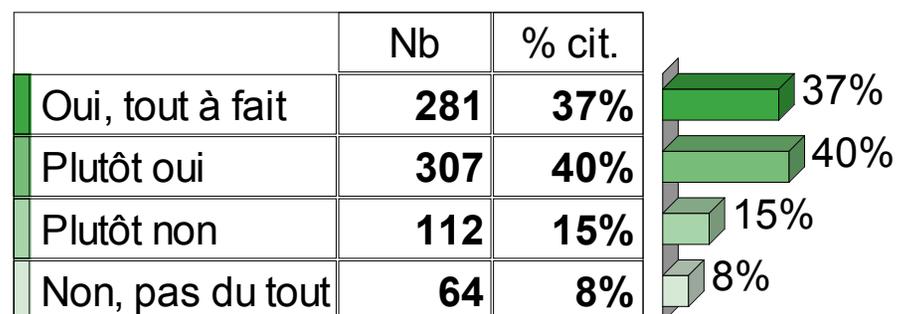


## Une dispositif d'écoute et de concertation

- Dans plus de trois cas sur quatre, l'appréciation sur les résultats a fait l'objet d'une concertation ou d'une négociation.
- La pratique de l'évaluation et l'entretien favorisent globalement la compréhension et le dialogue et font évoluer les appréciations, notamment du point de vue de l'évaluateur.
- Le niveau de satisfaction des évalués est fort. **Les trois quarts estiment que l'évaluateur a bien pris en compte leurs attentes.**

## 18. L'appréciation de vos résultats a-t-elle fait l'objet d'une concertation ou d'une négociation ?

Taux de réponse : **95%**

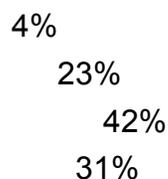


## Point de vue de l'évalué

### 22. Les échanges et l'entretien vous ont-ils permis de faire évoluer votre opinion ?

Taux de réponse : 90%

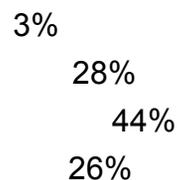
	Nb	% cit.
Oui, beaucoup	30	4%
Un peu	170	23%
Très peu	303	42%
Non, pas du tout	221	31%



### 23. Les échanges et l'entretien ont-ils permis selon vous de faire évoluer l'opinion de l'évaluateur ?

Taux de réponse : 90%

	Nb	% cit.
Oui, beaucoup	20	3%
Un peu	198	28%
Très peu	316	44%
Non, pas du tout	186	26%

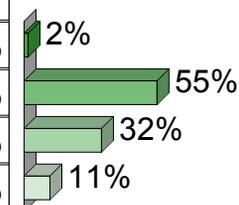


## Point de vue de l'évaluateur

### 38. Les échanges et l'entretien ont-ils permis selon vous de faire évoluer l'opinion de l'évalué ?

Taux de réponse : 22%

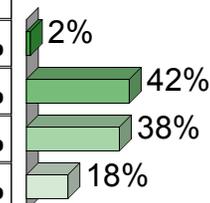
	Nb	% cit.
Oui, beaucoup	3	2%
Un peu	97	55%
Très peu	56	32%
Non, pas du tout	20	11%



### 37. Les échanges et l'entretien vous ont-ils permis de faire évoluer votre opinion sur l'évalué ?

Taux de réponse : 22%

	Nb	% cit.
Oui, beaucoup	3	2%
Un peu	74	42%
Très peu	67	38%
Non, pas du tout	31	18%



## 24. L'évaluateur a-t-il suffisamment pris en compte vos attentes ?

Taux de réponse : **94%**

	Nb	% cit.
Oui, tout à fait	<b>226</b>	<b>30%</b>
Plutôt oui	<b>350</b>	<b>46%</b>
Plutôt non	<b>130</b>	<b>17%</b>
Non, pas du tout	<b>49</b>	<b>6%</b>

30%  
46%  
17%  
6%

## 25. Selon vous, la procédure d'évaluation intègre-t-elle suffisamment une dimension de conseil et d'accompagnement ?

Taux de réponse : **94%**

	Nb	% cit.
Oui, tout à fait	<b>66</b>	<b>9%</b>
Plutôt oui	<b>266</b>	<b>35%</b>
Plutôt non	<b>301</b>	<b>40%</b>
Non, pas du tout	<b>120</b>	<b>16%</b>

9%  
35%  
40%  
16%

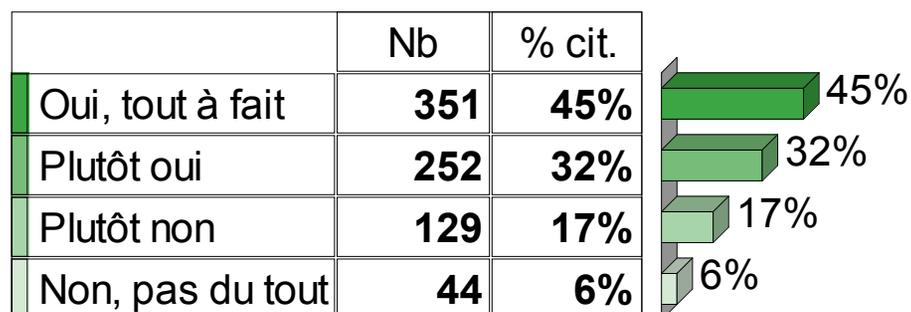


## Une dispositif globalement positif pour les évalués

- **77% des évalués sont favorables à la suppression de la notation. Aucune différence significative n'est à noter quelle que soit la catégorie de répondants.**
- **Plus de 90 % estiment que le dispositif apporte des éléments utiles pour faire le bilan des actions menées et fixer des objectifs prioritaires. L'apport sur l'évaluation des besoins en formation et des perspectives d'évolution est jugé de manière plus nuancée ( 65 % en moyenne).**
- **Le dispositif permet d'apprécier de manière plus pertinente les compétences (65%), l'aptitude à exercer des fonctions supérieures (62%) et les résultats obtenus (79%). Les directeurs adjoints sont significativement plus positifs que les chefs d'établissements sur ce point.**
- **Trois quart des répondants estiment que le dispositif contribue à renforcer l'implication des directeurs dans leurs missions.**
- **Les critères d'évaluation satisfont plus de 80% des répondants.**

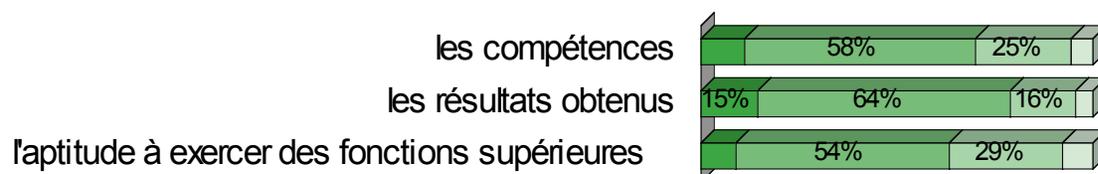
### 39. Êtes-vous favorable à la suppression de la notation ?

Taux de réponse : **97%**



## 40-42. Selon vous, le nouveau dispositif d'évaluation permet-il d'apprécier de manière plus pertinente ... ?

	Oui, tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Non, pas du tout
les compétences	85	452	194	42
les résultats obtenus	115	499	126	34
l'aptitude à exercer des fonctions supérieures	69	412	225	58



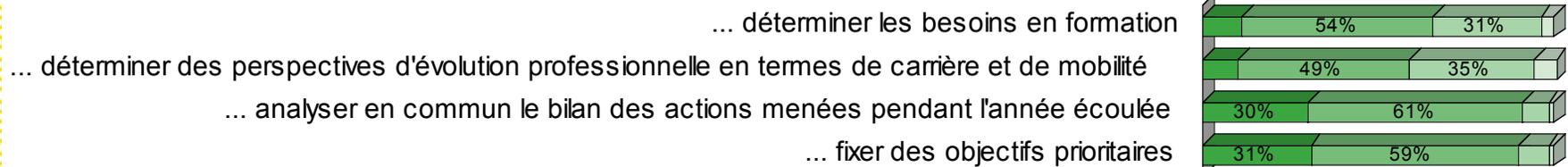
### 41. les résultats obtenus

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	157	73%	456	82%
Plutôt non / Non pas du tout	58	27%	102	18%

p = <1%; chi2 = 7,2 ; ddl = 1 (TS)

### 43-46. Selon vous, le nouveau dispositif d'évaluation apporte-t-il des éléments utiles

	Oui, tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Non, pas du tout
... déterminer les besoins en formation	89	413	235	33
... déterminer des perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité	76	371	269	46
... analyser en commun le bilan des actions menées pendant l'année écoulée	232	469	54	17
... fixer des objectifs prioritaires	237	452	64	16



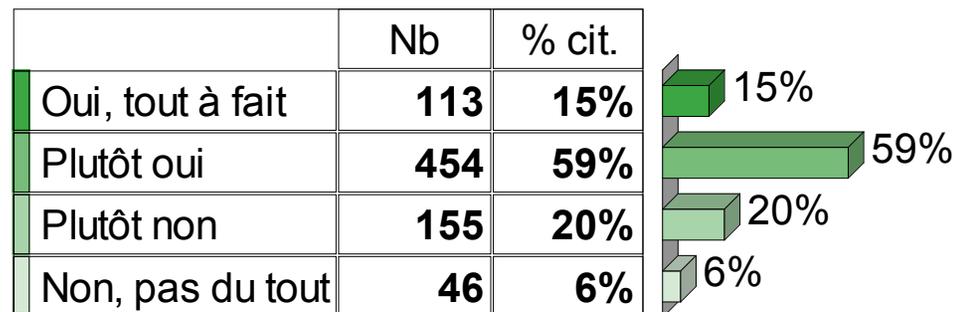
#### 43. ... déterminer les besoins en formation

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	125	59%	376	67%
Plutôt non / Non pas du tout	86	41%	182	33%

p = 3% ; chi2 = 4,5 ; ddl = 1 ( S )

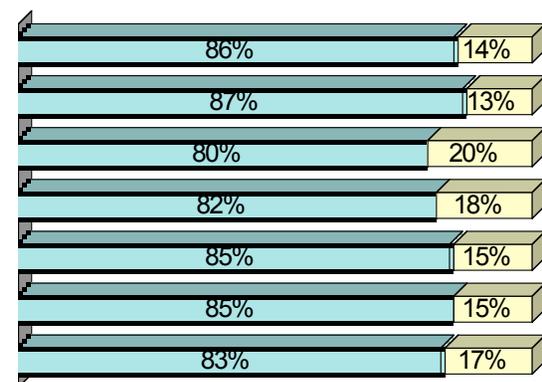
**47. Selon vous, est-ce que le dispositif d'évaluation contribue à renforcer l'implication des directeurs dans l'accomplissement de leurs missions ?**

Taux de réponse : **96%**



**52-58. Les critères d'évaluation figurant dans la fiche B1 vous semblent-ils pertinents et adaptés ?**

	Oui	Non
Définir et décliner les objectifs stratégiques	<b>622</b>	<b>102</b>
Conduire un projet et accompagner le changement	<b>629</b>	<b>90</b>
Négocier	<b>572</b>	<b>141</b>
Décider et arbitrer	<b>580</b>	<b>128</b>
Communiquer	<b>604</b>	<b>106</b>
Animer, motiver et évaluer	<b>609</b>	<b>104</b>
Assumer la technicité du poste	<b>599</b>	<b>120</b>





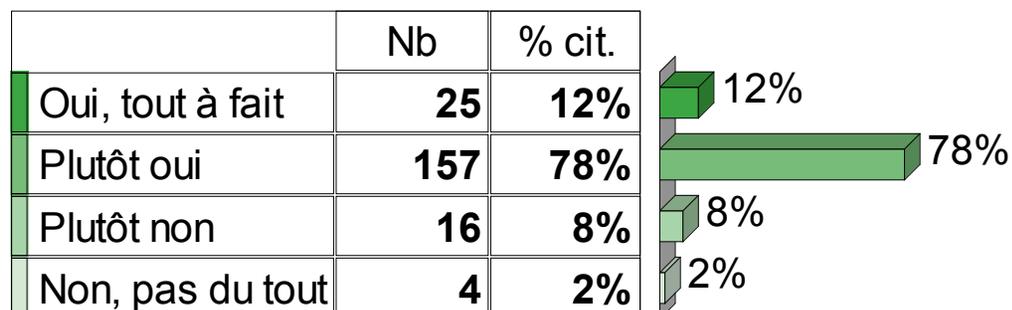
## Une dispositif positif pour les évaluateurs

- **90% des évaluateurs sont satisfaits des entretiens qu'ils ont menés**
- **Les trois principales difficultés pour les évaluateurs sont :**
  - **De faire le lien entre évaluation et part variable**
  - **D'utiliser les supports prévus**
  - **De faire passer des messages difficiles**

## Point de vue de l'évaluateur

### 35. Etes-vous satisfait de(s) l'entretien(s) que vous avez conduit(s) ?

Taux de réponse : **25%**

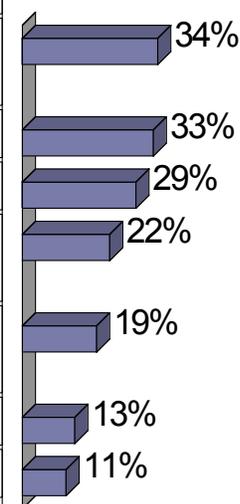


## Point de vue de l'évaluateur

**36. Avez-vous rencontré des difficultés éventuelles sur les points suivants ?  
Vous pouvez cocher plusieurs réponses.  
(réponses de ceux qui ont été évaluateurs)**

Taux de réponse : **73%**

	Nb	% obs.
Faire le lien entre l'évolution de la part variable et l'appréciation globale	<b>69</b>	<b>34%</b>
Utiliser les supports prévus par la procédure	<b>67</b>	<b>33%</b>
Faire passer des messages difficiles	<b>59</b>	<b>29%</b>
Garantir l'équité entre vos différents collaborateurs évalués	<b>45</b>	<b>22%</b>
Apporter des éléments objectifs à l'appui de votre évaluation	<b>38</b>	<b>19%</b>
Gérer les différences d'opinions et les désaccords	<b>27</b>	<b>13%</b>
Fixer des objectifs pour l'année suivante	<b>23</b>	<b>11%</b>
<b>Total</b>	<b>202</b>	





# Un point de vue plus nuancé à titre personnel

- ❶ Les objectifs fixés sont peu mesurables et souvent perçus comme difficilement réalisables.
- ❷ Dans l'ensemble moins d'un répondant sur deux estime que le dispositif lui permet de :
  - Mieux connaître ses compétences, points forts et points faibles (48 % en moyenne, 37% seulement pour les chefs d'établissements mais 58 % pour les personnes en poste depuis moins de deux ans)
  - Évaluer ses résultats et comprendre l'origine des écarts (48 % en moyenne et 38% seulement pour les chefs d'établissement). Le niveau d'adhésion diminue avec l'ancienneté dans le poste.
  - Réfléchir à son propre projet de carrière (46 % dans l'ensemble, 37% pour les chefs d'établissements). L'intérêt est significativement plus marqué à l'APHP, HCL, APM (groupes hospitaliers au sein des quels les perspectives de mobilité interne sont plus importantes).
  - Réfléchir sur son management (51% dans l'ensemble, 43% pour les seuls chefs d'établissement).
  - Analyser son apport et son fonctionnement au sein de l'équipe de direction (49% dans l'ensemble, 30% pour les seuls chefs d'établissements). L'intérêt est plus perceptible à l'APHP, APM, HCL.
  - Identifier son besoin de formation (45% dans l'ensemble, 26 % pour les seuls chefs d'établissement).



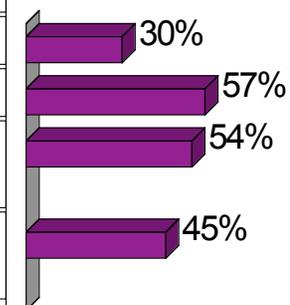
**L'intérêt principal est :**

- De réfléchir sur les projets et actions à conduire pour l'institution (70%)
- Faire partager ses difficultés (61 % dans l'ensemble et 69% pour les chefs d'établissements).

**34. Selon vous, les objectifs fixés répondent-ils aux critères suivants ? Merci de cocher les critères qui conviennent (vous pouvez cocher de 0 à 4 cases).**

Taux de réponse : **83%**

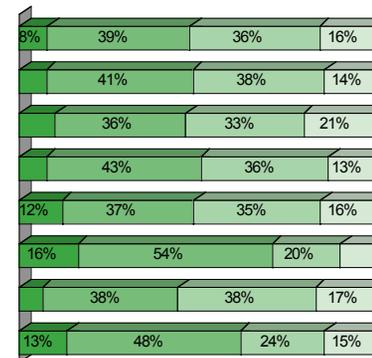
	Nb	% obs.
Mesurables	<b>245</b>	<b>30%</b>
Discutés	<b>461</b>	<b>57%</b>
Accessibles (niveau de responsabilité, compétences, moyens attribués)	<b>435</b>	<b>54%</b>
Réalisables (délais, calendrier de mise en œuvre, modalités d'évaluation)	<b>359</b>	<b>45%</b>
<b>Total</b>	<b>804</b>	



## 26-33. Globalement, est-ce que le dispositif d'évaluation et l'entretien vous ont servi utilement à ... ?

	Oui, tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Non, pas du tout
... mieux connaître vos compétences, vos points forts et vos points faibles	62	296	270	122
... évaluer vos résultats et comprendre l'origine éventuelle des écarts avec les objectifs	55	303	279	107
... réfléchir sur votre propre projet de carrière et d'évolution professionnelle	76	271	246	153
... réfléchir sur votre propre management	56	320	267	99
... analyser vos apports et votre fonctionnement au sein de l'équipe de direction	87	269	256	114
... réfléchir sur les projets et actions à conduire pour l'institution	121	403	146	74
... identifier vos besoins de formation	49	282	281	129
... faire partager vos difficultés	100	364	177	110

- ... mieux connaître vos compétences, vos points forts et vos points faibles
- ... évaluer vos résultats et comprendre l'origine éventuelle des écarts avec les objectifs
- ... réfléchir sur votre propre projet de carrière et d'évolution professionnelle
- ... réfléchir sur votre propre management
- ... analyser vos apports et votre fonctionnement au sein de l'équipe de direction
- ... réfléchir sur les projets et actions à conduire pour l'institution
- ... identifier vos besoins de formation
- ... faire partager vos difficultés



## 26. ... mieux connaître vos compétences, vos points forts et vos points faibles

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	78	37%	280	52%
Plutôt non / Non pas du tout	132	63%	260	48%

p = <1% ; chi2 = 13,1 ; ddl = 1 (TS)

## 27. ... évaluer vos résultats et comprendre l'origine éventuelle des écarts avec les objectifs

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	80	38%	278	52%
Plutôt non / Non pas du tout	129	62%	257	48%

p = <1% ; chi2 = 11,3 ; ddl = 1 (TS)

## 28. ... réfléchir sur votre propre projet de carrière et d'évolution professionnelle

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	78	37%	269	50%
Plutôt non / Non pas du tout	131	63%	268	50%

p = <1% ; chi2 = 9,9 ; ddl = 1 (TS)

## 29. ... réfléchir sur votre propre management

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	89	43%	287	54%
Plutôt non / Non pas du tout	119	57%	247	46%

p = <1% ; chi2 = 7,2 ; ddl = 1 (TS)

### 30. ... analyser vos apports et votre fonctionnement au sein de l'équipe de direction

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	57	30%	299	56%
Plutôt non / Non pas du tout	132	70%	238	44%

p = <1% ; chi2 = 36,4 ; ddl = 1 ( TS )

### 32. ... identifier vos besoins de formation

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	54	26%	277	52%
Plutôt non / Non pas du tout	150	74%	260	48%

p = <1% ; chi2 = 37,7 ; ddl = 1 ( TS )

### 33. ... faire partager vos difficultés

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	146	69%	318	59%
Plutôt non / Non pas du tout	65	31%	222	41%

p = <1% ; chi2 = 6,8 ; ddl = 1 ( TS )

## 26. ... mieux connaître vos compétences, vos points forts et vos points faibles

	Moins de 2 ans		De 2 à 5 ans		De 6 à 10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	86	58%	174	45%	60	45%	27	39%
Plutôt non / Non pas du tout	62	42%	210	55%	73	55%	42	61%

p = 2% ; chi2 = 9,6 ; ddl = 3 ( S )

## 27. ... évaluer vos résultats et comprendre l'origine éventuelle des écarts avec les objectifs

	Moins de 2 ans		De 2 à 5 ans		De 6 à 10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	81	55%	177	47%	67	50%	23	34%
Plutôt non / Non pas du tout	66	45%	202	53%	67	50%	45	66%

p = 3% ; chi2 = 8,9 ; ddl = 3 ( S )

## 28. ... réfléchir sur votre propre projet de carrière et d'évolution professionnelle

	CHU / CHR / APHP / APHM / HCL		CH		CHS		HL		Autres	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	97	57%	188	45%	37	42%	16	37%	9	39%
Plutôt non / Non pas du tout	73	43%	233	55%	51	58%	27	63%	14	61%

p = 3% ; chi2 = 10,9 ; ddl = 4 ( S )

## 30. ... analyser vos apports et votre fonctionnement au sein de l'équipe de direction

	CHU / CHR / APHP / APHM / HCL		CH		CHS		HL		Autres	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui tout à fait / Plutôt oui	103	61%	189	46%	44	51%	13	35%	7	33%
Plutôt non / Non pas du tout	65	39%	224	54%	42	49%	24	65%	14	67%

p = <1% ; chi2 = 17,0 ; ddl = 4 ( TS )

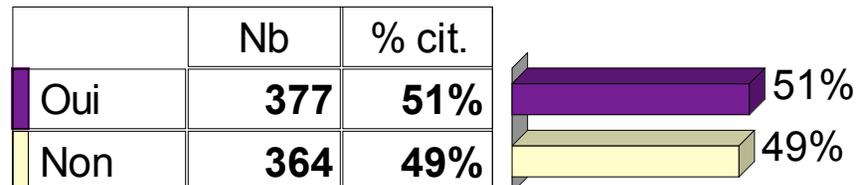


## Les points d'améliorations

- Si une personne sur deux estime encore que le dispositif permet de mieux différencier l'investissement et les résultats entre directeurs, **seulement 31% estiment qu'il permet de mieux différencier les taux de progression de part variable.**
- Près de la moitié estime le dispositif insuffisamment professionnalisé.
- Les **supports de préparation et les supports d'évaluation** semblent peu ou pas adaptés du tout pour plus de 40 % des répondants.
- La **formation des évaluateurs** semble nécessaire, notamment sur l'identification des critères d'évaluation et de résultats (citée par 73 % des répondants).

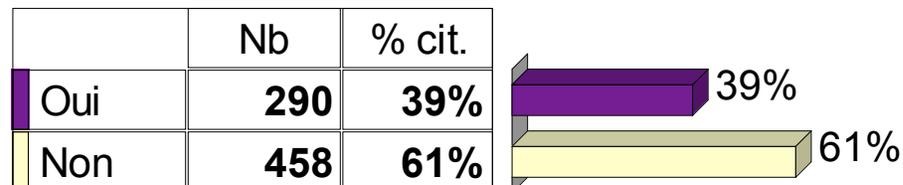
**59. Selon vous, le dispositif permet-il une meilleure différenciation de l'investissement et des résultats des directeurs évalués ?**

Taux de réponse : **92%**



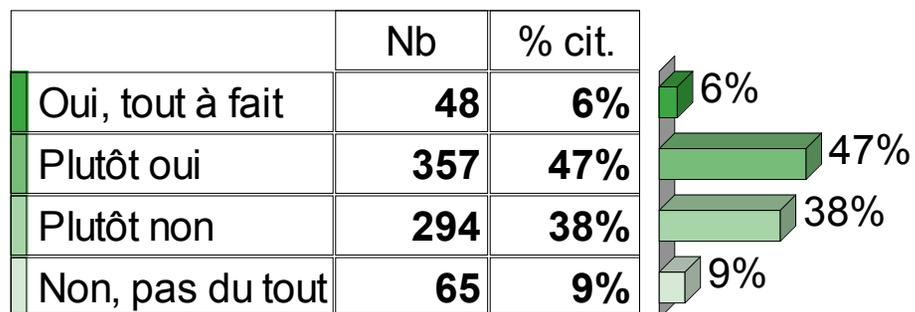
**60. Selon vous, le dispositif permet-il une meilleure différenciation dans l'attribution des taux de progression de la part variable ?**

Taux de réponse : **93%**



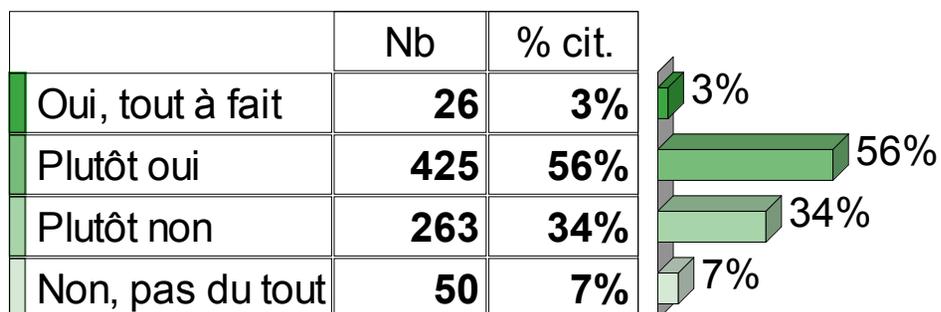
## 49. Le dispositif en place est-il suffisamment professionnalisé ?

Taux de réponse : **95%**



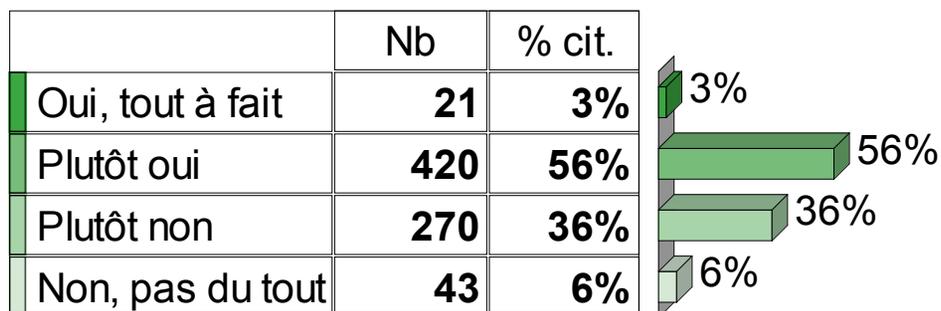
## 50. Selon vous, les supports de préparation de l'entretien (fiches 1 et 2) sont-ils adaptés ?

Taux de réponse : **95%**



## 51. Selon vous, les supports d'évaluation et de compte-rendu de l'entretien (fiches A, B, C) sont-ils adaptés ?

Taux de réponse : **94%**



### 54. Négocier

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>149</b>	<b>74%</b>	<b>422</b>	<b>83%</b>
Non	<b>52</b>	<b>26%</b>	<b>89</b>	<b>17%</b>

p = 1% ; chi2 = 6,5 ; ddl = 1 ( S )

### 55. Décider et arbitrer

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>152</b>	<b>77%</b>	<b>428</b>	<b>84%</b>
Non	<b>46</b>	<b>23%</b>	<b>81</b>	<b>16%</b>

p = 2% ; chi2 = 5,2 ; ddl = 1 ( S )

### 56. Communiquer

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>159</b>	<b>79%</b>	<b>445</b>	<b>88%</b>
Non	<b>42</b>	<b>21%</b>	<b>63</b>	<b>12%</b>

p = <1% ; chi2 = 8,2 ; ddl = 1 ( TS )

### 57. Animer, motiver et évaluer

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>161</b>	<b>81%</b>	<b>447</b>	<b>87%</b>
Non	<b>39</b>	<b>20%</b>	<b>65</b>	<b>13%</b>

p = 2% ; chi2 = 5,3 ; ddl = 1 ( S )

### 58. Assumer la technicité du poste

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>158</b>	<b>78%</b>	<b>440</b>	<b>85%</b>
Non	<b>45</b>	<b>22%</b>	<b>75</b>	<b>15%</b>

p = 1% ; chi2 = 6,0 ; ddl = 1 ( S )

### 53. Conduire un projet et accompagner le changement

	Moins de 2 ans		De 2 à 5 ans		De 6 à 10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	136	90%	323	89%	103	82%	50	78%
Non	15	10%	38	11%	22	18%	14	22%

p = 2% ; chi2 = 10,1 ; ddl = 3 (S)

### 55. Décider et arbitrer

	Moins de 2 ans		De 2 à 5 ans		De 6 à 10 ans		Plus de 10 ans	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	124	83%	300	84%	102	84%	42	66%
Non	26	17%	56	16%	19	16%	22	34%

p = <1% ; chi2 = 13,4 ; ddl = 3 (TS)

### 54. Négocier

	CHU / CHR / APHP / APHM / HCL		CH		CHS		HL		Autres	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	135	82%	331	82%	65	78%	27	66%	13	65%
Non	30	18%	72	18%	18	22%	14	34%	7	35%

p = 5% ; chi2 = 9,6 ; ddl = 4 (S)

### 58. Assumer la technicité du poste

	CHU / CHR / APHP / APHM / HCL		CH		CHS		HL		Autres	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	142	87%	350	85%	62	77%	27	64%	17	81%
Non	21	13%	61	15%	19	23%	15	36%	4	19%

p = <1% ; chi2 = 16,4 ; ddl = 4 (TS)

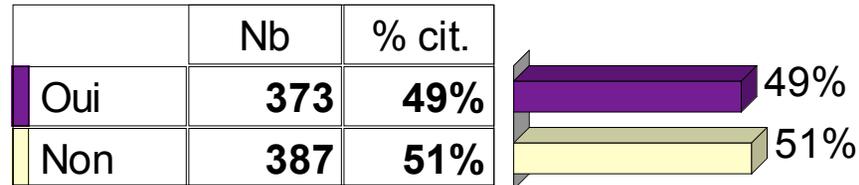


## Les propositions

- **Différencier la procédure et les outils utilisés** pour les chefs d'établissements et les directeurs adjoints. Cette opinion est significativement plus forte chez les chefs d'établissements.
- **Mettre en place une formation nationale uniforme** des évaluateurs pour mener les entretiens.
- La procédure d'évaluation pourrait utilement comporter un 360° pour plus de deux tiers des répondants.
- **Diffuser des règles de bonnes pratiques** (rôle du Ministère)
- L'ADH devrait être associée à la réflexion pour 92% des personnes interrogées. Il n'y a pas de différence d'opinion à ce sujet entre adhérents et non adhérents ADH.

## 61. Pensez-vous que la procédure et les outils utilisés doivent être les mêmes pour les chefs d'établissements et les directeurs adjoints ?

Taux de réponse : **95%**



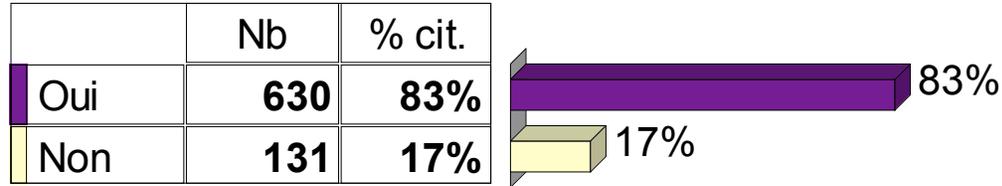
### 61. Pensez-vous que la procédure et les outils utilisés doivent être les mêmes pour les chefs d'établissements et les directeurs adjoints ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>92</b>	<b>43%</b>	<b>281</b>	<b>52%</b>
Non	<b>122</b>	<b>57%</b>	<b>264</b>	<b>48%</b>

p = 3% ; chi2 = 4,5 ; ddl = 1 ( S )

### 63. Selon vous, les évaluateurs devraient-ils bénéficier d'une formation nationale uniforme pour mener les entretiens ?

Taux de réponse : **95%**



### 63. Selon vous, les évaluateurs devraient-ils bénéficier d'une formation nationale uniforme pour mener les entretiens ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>186</b>	<b>87%</b>	<b>443</b>	<b>81%</b>
Non	<b>27</b>	<b>13%</b>	<b>104</b>	<b>19%</b>

p = 4% ; chi2 = 4,3 ; ddl = 1 ( S )

### 63. Selon vous, les évaluateurs devraient-ils bénéficier d'une formation nationale uniforme pour mener les entretiens ?

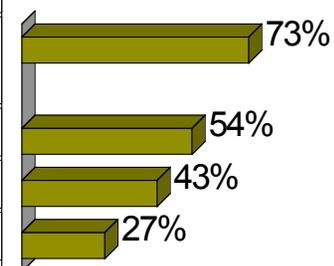
	CHU / CHR / APHP / APHM / HCL		CH		CHS		HL		Autres	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>123</b>	<b>71%</b>	<b>373</b>	<b>87%</b>	<b>71</b>	<b>81%</b>	<b>42</b>	<b>91%</b>	<b>20</b>	<b>83%</b>
Non	<b>50</b>	<b>29%</b>	<b>56</b>	<b>13%</b>	<b>17</b>	<b>19%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>

p = <1% ; chi2 = 24,4 ; ddl = 4 ( TS )

**62. Quels sont les domaines où une formation des évaluateurs vous semble nécessaire ? Vous pouvez cocher plusieurs réponses.**

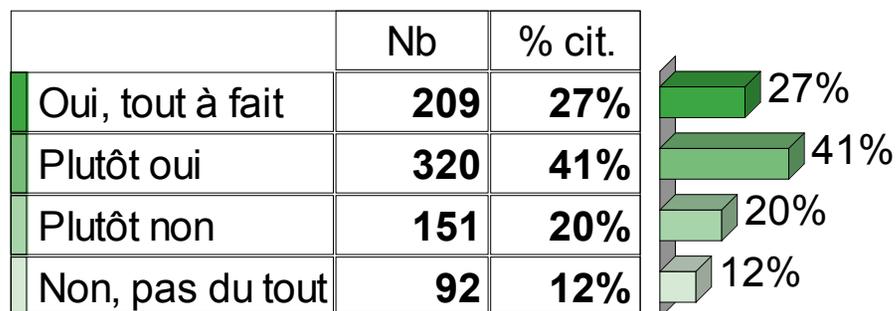
Taux de réponse : **91%**

	Nb	% obs.
L'identification de critères d'évaluation et d'indicateurs de résultats	<b>585</b>	<b>73%</b>
La formalisation des objectifs	<b>437</b>	<b>54%</b>
Les techniques d'entretiens et de communication	<b>348</b>	<b>43%</b>
Les objectifs généraux de l'évaluation	<b>220</b>	<b>27%</b>
<b>Total</b>	<b>804</b>	



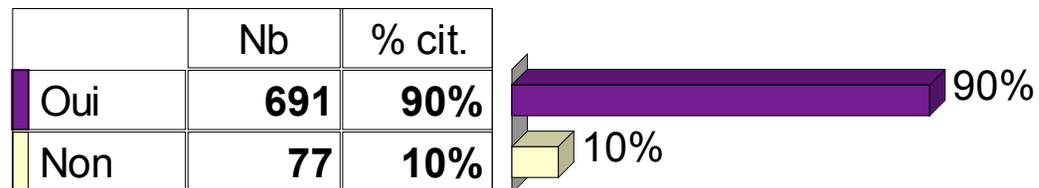
**48. Trouveriez-vous positif que l'évaluateur soit également "évalué" au cours de l'entretien (principe de l'évaluation à 360°) ?**

Taux de réponse : **96%**



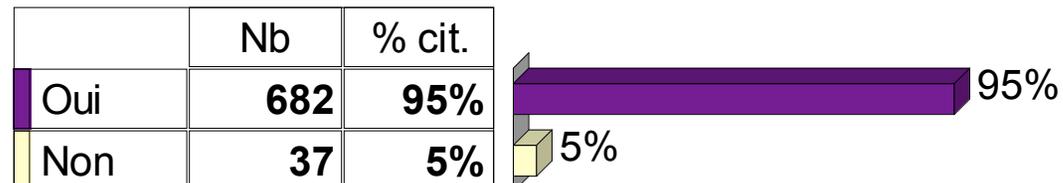
**64. Selon vous, le Ministère devrait-il diffuser des règles de bonnes pratiques pour l'évaluation ?**

Taux de réponse : **96%**



## 65. Si oui, ces règles de bonnes pratiques devraient-elles être négociées avec la profession ?

Taux de réponse : **89%**



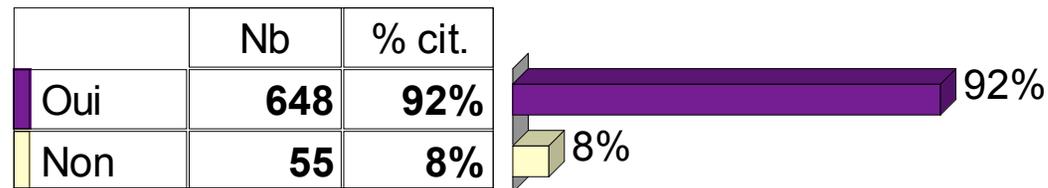
### 65. Si oui, ces règles de bonnes pratiques devraient-elles être négociées avec la profession ?

	Chef d'établissement		Directeur adjoint	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	<b>196</b>	<b>98%</b>	<b>485</b>	<b>94%</b>
Non	<b>5</b>	<b>2%</b>	<b>32</b>	<b>6%</b>

p = 4% ; chi2 = 4,1 ; ddl = 1 ( S )

## 66. L'ADH doit-elle être associée à cette réflexion ?

Taux de réponse : 87%



## 66. L'ADH doit-elle être associée à cette réflexion ?

	Adhérent		Non adhérent	
	N	% cit.	N	% cit.
Oui	322	93%	325	92%
Non	25	7%	30	8%

$p = 54\%$ ;  $\chi^2 = 0,4$ ;  $ddl = 1$  (NS)



## Analyse de la question ouverte : améliorations proposées

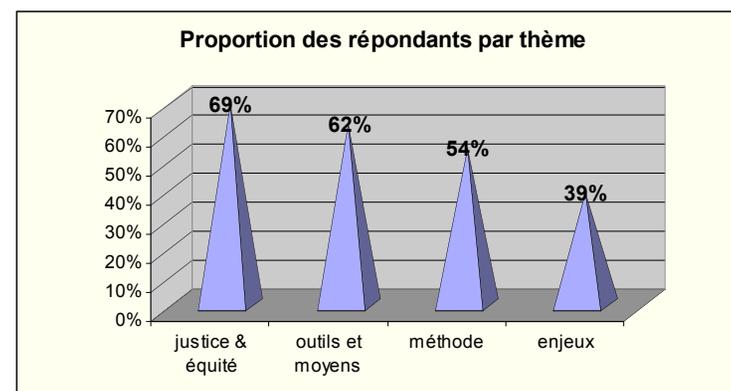
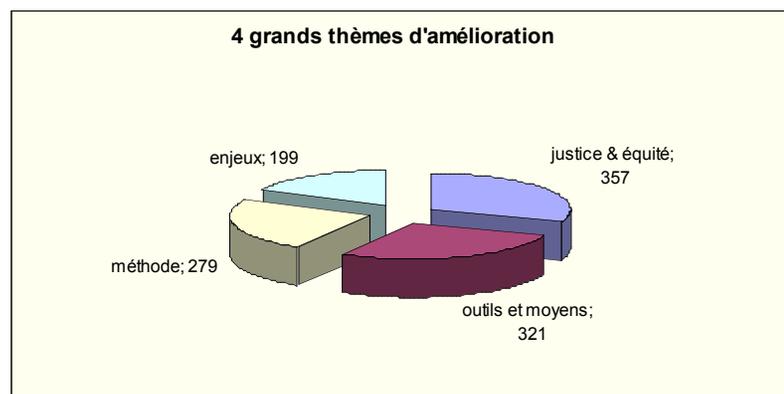


## Taux de réponse

- ❑ 516 personnes ont répondu à la question ouverte
  - ❑ 126 en faisant une proposition (24,42 %)
  - ❑ 133 en faisant deux propositions (25,78 %)
  - ❑ 257 en faisant trois propositions (49,81 %)
  
- ❑ 8 personnes suggèrent de ne rien modifier au dispositif actuel et, parmi elles, 5 de passer par une phase d'évaluation du dispositif avant toute démarche de réajustement.

Quatre grands thèmes ou sujets de préoccupation se dégagent

# Les grands sujets de préoccupation



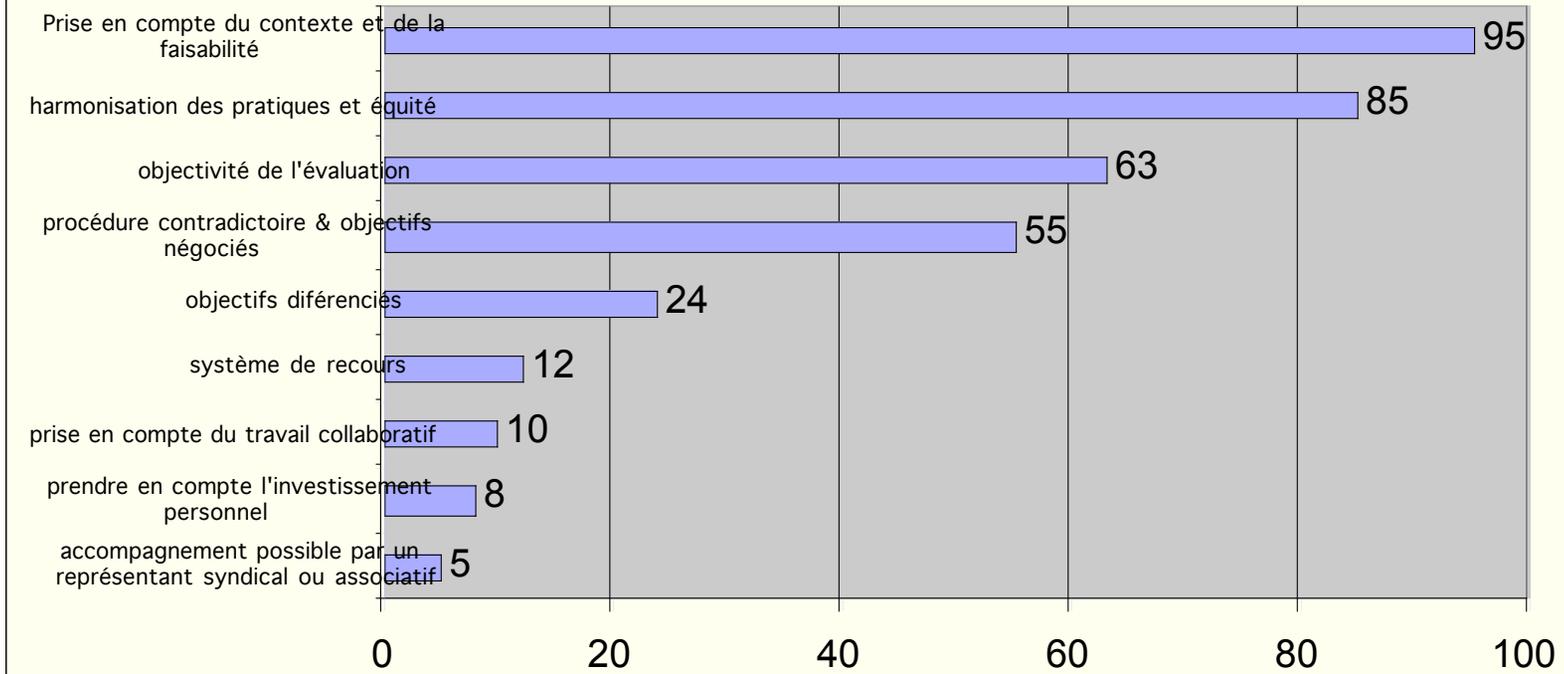
Les réponses relatives aux enjeux  
représentent 17% du total  
Celles relatives à la méthode  
représentent 24% du total  
Celles relatives aux outils et moyens  
Représentent 28% du total  
Celles relatives à la justice et l'équité  
représentent 31% du total

Près de 70 % des répondants sont soucieux de  
l'équité du système.  
La simplification de l'outil vient en seconde  
position dans l'ordre des préoccupations des  
personnes ayant répondu

# Justice et Equité

<i>points d'amélioration</i>	<i>nb</i>
<i>Prise en compte du contexte et de la faisabilité</i>	95
<i>harmonisation des pratiques et équité</i>	85
<i>objectivité de l'évaluation</i>	63
<i>procédure contradictoire &amp; objectifs négociés</i>	55
<i>objectifs différenciés</i>	24
<i>système de recours</i>	12
<i>prise en compte du travail collaboratif</i>	10
<i>prendre en compte l'investissement personnel</i>	8
<i>accompagnement possible par un représentant syndical ou associatif</i>	5
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>

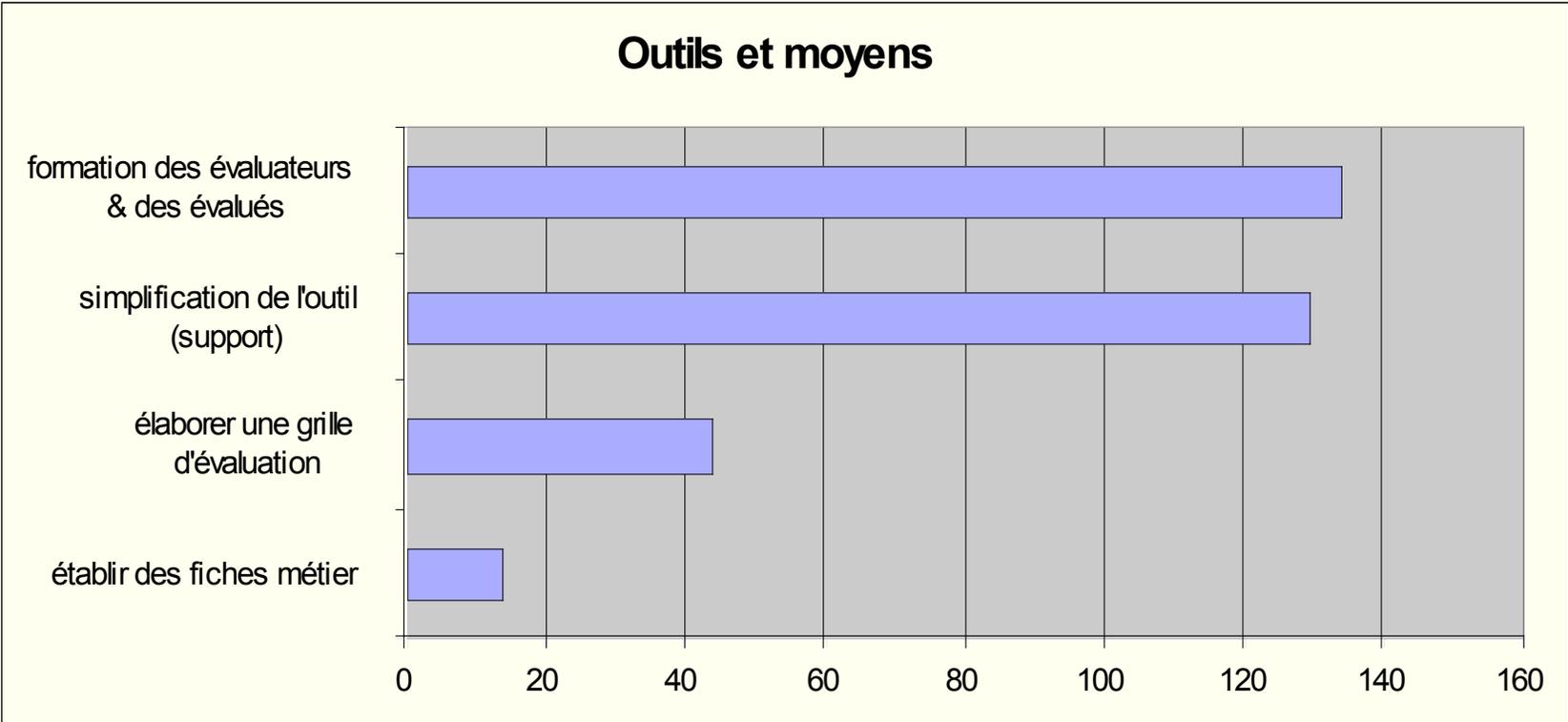
## Justice & Equité



Le premier item relatif au contexte et à la faisabilité fait explicitement référence à l'adéquation entre les moyens alloués et les objectifs fixés dans 40 cas sur 95

# Outils et moyens

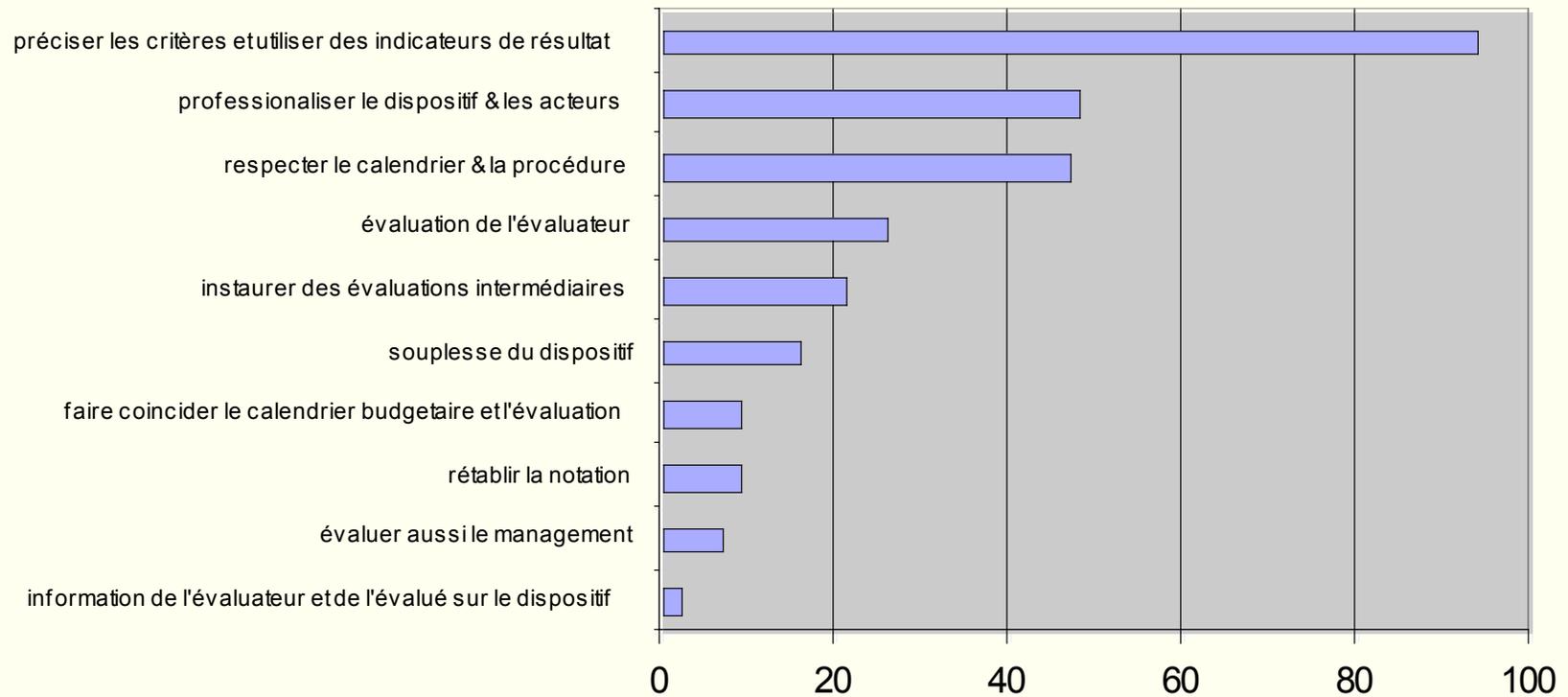
<i>points d'amélioration</i>	<i>nb</i>
<i>formation des évaluateurs &amp; des évalués</i>	134
<i>simplification de l'outil (support)</i>	129
<i>élaborer une grille d'évaluation</i>	44
<i>établir des fiches métier</i>	14
<b>TOTAL</b>	<b>321</b>



# Méthode

<b>points d'amélioration</b>	<b>nb</b>
<i>préciser les critères et utiliser des indicateurs de résultat</i>	94
<i>professionnaliser le dispositif &amp; les acteurs</i>	48
<i>respecter le calendrier &amp; la procédure</i>	47
<i>évaluation de l'évaluateur</i>	26
<i>instaurer des évaluations intermédiaires</i>	21
<i>souplesse du dispositif</i>	16
<i>rétablir la notation</i>	9
<i>faire coïncider le calendrier budgétaire et l'évaluation</i>	9
<i>évaluer aussi le management</i>	7
<i>information de l'évaluateur et de l'évalué sur le dispositif</i>	2
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>

## Méthode



# Enjeux

## *points d'amélioration*

*nb*

*transparence et renforcement du lien avec le taux variable* 100

*intégrer perspectives de carrière & accompagnement professionnel* 30

*déconnecter régime indemnitaire des résultats de l'évaluation* 16

*réflexion sur les objectifs du dispositif* 18

*compréhension du dispositif par chefs d'établissement* 12

*développer une véritable évaluation de progrès* 5

*intégrer mieux les besoin en formation* 4

*associer l'ADH à l'évaluation du dispositif* 3

*poids et/ou nécessité avis Pdt CA* 3

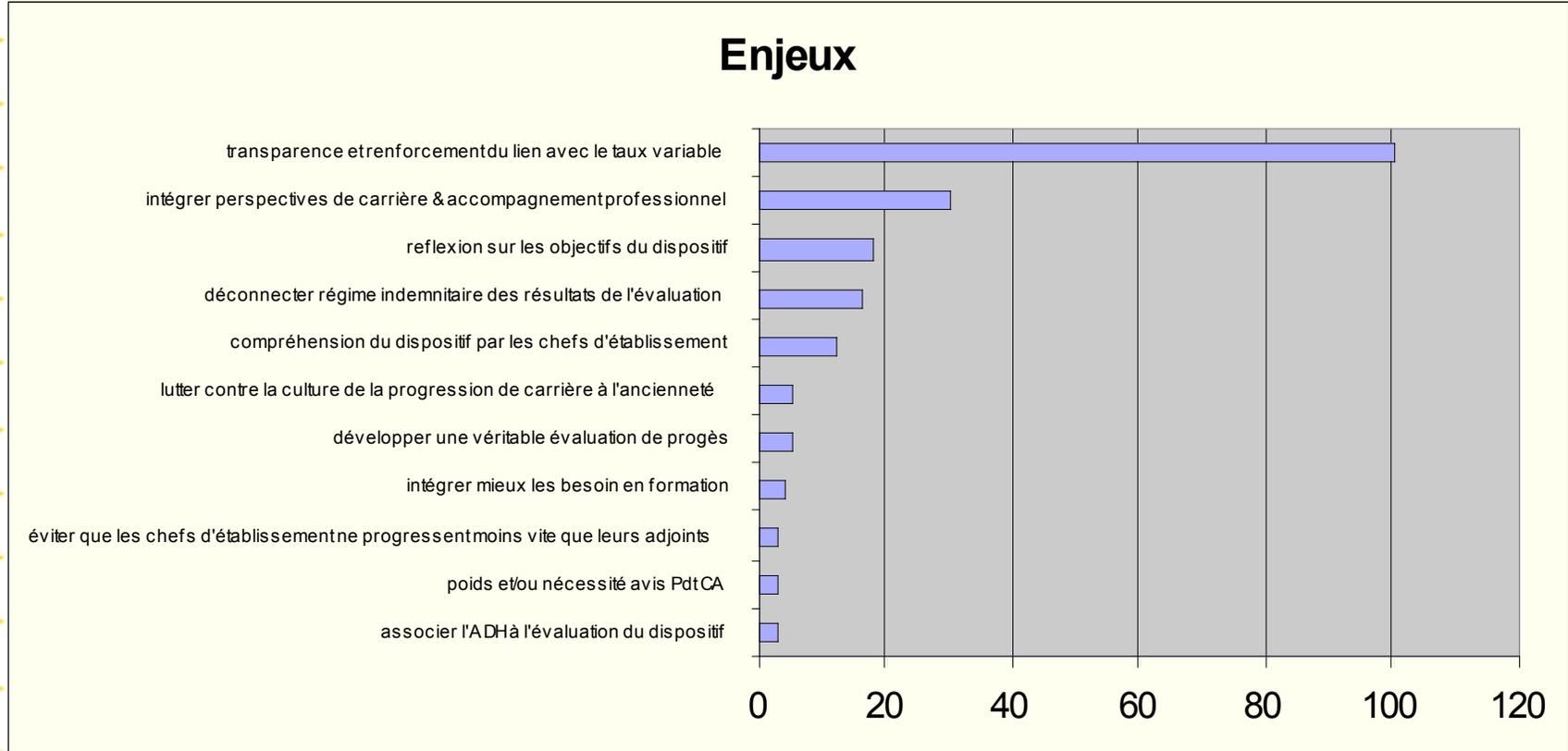
*lutter contre la culture de la progression de carrière à l'ancienneté* 5

*éviter que les chefs d'établissement ne progressent moins vite que leurs adjoints* 3

---

**TOTAL** 199

---



A noter que le lien entre l'évaluation et le taux de part variable est une préoccupation largement partagée. Son traitement passant par la clarification, la transparence et le renforcement formel pour 100 personnes et, au contraire par la suppression de tout lien entre évaluation et part variable pour 16 personnes

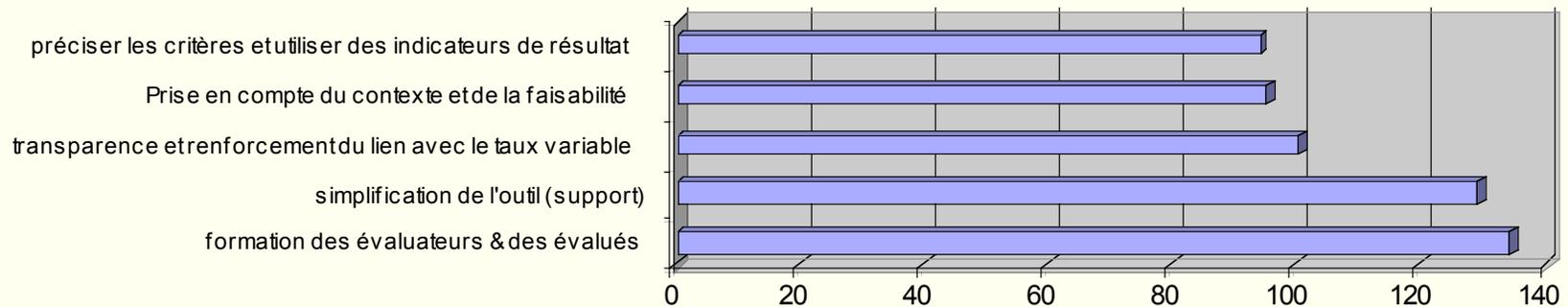


# Le Top 5

# Les 5 propositions les plus fréquentes

<i>point d'amélioration</i>	<i>nb</i>
<i>Formation des évaluateurs &amp; des évalués</i>	134
<i>Simplification de l'outil (support)</i>	129
<i>Transparence et renforcement du lien avec le taux variable</i>	100
<i>Prise en compte du contexte et de la faisabilité</i>	95
<i>Préciser les critères et utiliser des indicateurs de résultat</i>	94

### Les 5 propositions les plus fréquentes



- 26 % des personnes ayant répondu suggèrent de former évaluateurs et évalués
- 25% de simplifier le support
- 19% de clarifier le lien avec la part variable de la rémunération
- 18% de mieux prendre en compte le contexte et la faisabilité des objectifs
- 18% de préciser les critères d'évaluation et d'utiliser des indicateurs de résultat