

FICHE D'ÉVALUATION ANNUELLE

Objectifs de la fiche d'évaluation annuelle

L'évaluation porte sur le travail accompli par le collaborateur. Elle n'est pas un jugement, mais une évaluation, pas sur ce qu'il est mais, uniquement sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel.

La Fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet :

- de **faire le point** sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre
- de fixer de **nouveaux objectifs** ou le **plan d'action**
- de mieux connaître les **attentes** et **difficultés rencontrés** par les collaborateurs
- de connaître des **sources de motivation** ou de **mécontentement**
- d'identifier les **besoins en formation** et les **perspectives de promotion**
- de **mieux préparer l'entretien** d'évaluation annuel

L'entretien d'évaluation annuel

Les résultats de la fiche peuvent se concrétiser dans le cadre d'un entretien d'évaluation annuel. L'entretien annuel constitue un moment privilégié pour instaurer un **dialogue constructif** entre chaque responsable et chaque collaborateur. Il permet de **prendre du recul** pour analyser l'activité. Cet entretien porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et vise à **déterminer ensemble** :

- Ce qu'ambitionnent les collaborateurs (**le souhaitable**)
- Ce que les collaborateurs sont en mesure d'améliorer dans le futur (**le faisable**)

Quelle est la différence entre le dialogue quotidien et l'entretien d'évaluation annuel professionnel ?

- Lors d'un **dialogue quotidien** :
 - o On parle du travail dans l'instant. On est dans la production, **dans le court terme**, dans l'urgence.
 - o On réagit à une situation en cherchant des **solutions rapides**.
 - o On traite ces questions au coup par coup, on décide vite sans toujours prendre le temps de les analyser dans leur globalité et leurs interdépendances.
 - o On est dans **l'entretien de réaction**.
- Lors d'un **entretien d'évaluation annuel professionnel** :
 - o On parle de l'ensemble du travail accompli. On **prend du recul** pour **réfléchir au moyen terme**.
 - o On analyse une situation et l'on **résout des problèmes de façon pérenne**.
 - o On comprend réellement ce qui se passe, en faisant un diagnostic et l'on met en place des solutions, en termes de communication, de délégation, d'organisation, de formation ou de moyens matériels.
 - o On est dans **l'entretien de progression**, il y a participation active du collaborateur.

LA FICHE D'ÉVALUATION ANNUELLE

PARTIE I : « Données personnelles du collaborateur »

Nom :

Prénom :

Date d'entrée dans l'entreprise :

Titre / Fonction actuelle :

Date d'ancienneté dans la fonction :

Direction / Département :

Nom du N+1 :

Fonction du N+1 :

Les critères d'évaluation

- **Supérieur** : **Dépasse les attentes dans certains aspects de la tâche.** Démonstre de compétences supérieures à ce qui est requis. S'est investi plus que demandé dans les différents projets. A pris beaucoup d'initiatives. A une influence positive. A assumé des responsabilités additionnelles. Demande un minimum de supervision.
- **Satisfaisant** : **Correspond aux attentes.** Démonstre des compétences au niveau requis à son poste actuel. A une attitude positive. Accompli tous les aspects de son poste de travail.
- **Passable** : **Ne rencontre pas certaines exigences de la tâche.** Ne répond pas à toutes les attentes. N'a pas performé au niveau escompté. N'a pas progressé de manière satisfaisante. Ne s'est pas toujours senti ou n'a pas été impliqué dans la problématique du groupe.
- **Insuffisant** : **Ne réponds pas aux attentes.** Employé qui est encore en train de développer les compétences techniques et comportementales requises à son poste actuel. Employé qui est engagé depuis moins de 6 mois. Plus de temps et d'observation sont nécessaires pour faire une estimation réaliste.
- **S/O : Sans objet** : Non applicable. **Facteur qui n'est pas lié à la tâche de l'employé.**

PARTIE II : « LE BILAN »

A : Les missions / responsabilités principales

Il s'agit d'évaluer **la mission** de la fonction occupée, et les **responsabilités** du collaborateur, et d'en faire le bilan.

Intitulé des missions/Responsabilités	S/O	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
1					
Commentaires :					
2					
Commentaires :					
3					
Commentaires :					
4					
Commentaires :					

Intitulé des Missions/Responsabilités	S/O	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
5					
Commentaires :					
6					
Commentaires :					

B : Les objectifs

Rappel des axes de progrès et objectifs fixés l'année précédente	Dépassé	Atteint	En partie atteint	Non réalisé	Supérieur
1.					
Commentaires/ Identification des résultats et des écarts :					
2.					
Commentaires/ Identification des résultats et des écarts :					

.....					
Rappel des axes de progrès et objectifs fixés l'année précédente	Dépassé	Atteint	En partie atteint	Non réalisé	Supérieur
3.					
Commentaires/ Identification des résultats et des écarts :					
4.					
Commentaires/ Identification des résultats et des écarts :					
5.					
Commentaires/ Identification des résultats et des écarts :					

C : Les compétences

Les compétences mentionnées ici sont données à titre d'exemples.

1. Assiduité

	S/O	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Ponctualité					
Absences					
<i>Indicateurs : éviter d'être en retard ou de s'absenter sans raisons valables.</i>					

Commentaires :
.....

2. Comportement

	S/O	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Motivation pour le poste					
<i>Indicateurs : désirer acquérir rapidement les connaissances nécessaires, chercher à atteindre des objectifs au-delà du niveau minimum.</i>					
Relation avec sa hiérarchie					
<i>Indicateurs : tenir compte des conseils et collaborer.</i>					
Esprit d'équipe					
<i>Indicateurs : être prêt à aider ses collègues (spontanément ou si on le lui demande).</i>					
Disponibilité / flexibilité					
<i>Indicateurs : Tient compte des impératifs du service, de l'équipe, de ses collègues de travail.</i>					

Commentaires:
.....

3. Maîtrise du poste

	S/O	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Méthodes et organisation					
<i>Indicateurs : optimiser son travail, gérer ses priorités avec soin.</i>					
Rigueur / sens de					

contrôle					
<i>Indicateurs : les informations et/ou données transmises sont fiables et précises.</i>					
Anticipation					
<i>Indicateurs : Visualiser les événements ou les nouveaux besoins à venir, gérer les nouveaux besoins.</i>					
Respect des délais impartis					
<i>Indicateurs : respecter les délais.</i>					

Commentaires:

.....

4. Engagement

	S/O	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Esprit d'initiative					
<i>Indicateurs : prendre régulièrement des initiatives au post et informer sa hiérarchie.</i>					
Réduction des coûts					
<i>Indicateurs : prend des initiatives de réduction des coûts (temps, moyens, argent).</i>					

Commentaires:

.....

5. Qualité du travail et autonomie

	S/O	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Respect des procédures ou modes opératoires					
<i>Indicateurs : respecter les procédures ou les modes opératoires dans le cadre de son poste de travail.</i>					
Qualité des travaux réalisés					
<i>Indicateurs : intégrer la qualité comme une constante dans le travail, s'autocontrôler.</i>					
Autonomie					
<i>Indicateurs : être autonome et régulier sur le poste de travail</i>					

Commentaires:

.....

PARTIE III : « LES OBJECTIFS POUR L'ANNEE A VENIR »

Définir, fixer et vérifier des objectifs

Un **objectif** définit un résultat à atteindre dans un contexte donné. Il est important de toujours vérifier si l'objectif est **SMART** :

- **Spécifique** : décrit précisément la situation à atteindre et les résultats à atteindre. L'objectif est précis et sans équivoque.
- **Mesurable** : par des indicateurs nécessaires et suffisants. En répondant à des questions simples, on peut savoir si l'objectif est atteint ou non.
- **Ambitieux** : implique un effort, un engagement.
- **Réaliste** : prend en compte les moyens, les compétences disponibles et le contexte.
- **Temporel** : défini dans le temps avec une durée, une date d'échéance, des étapes...etc.

Les objectifs ne doivent **pas être trop nombreux**. La fixation d'objectifs porte sur

- les **priorités** de travail du collaborateur,
- les **sujets** sur lesquels il devra faire porter son effort.

Un **objectif individuel** doit être **en cohérence avec** les **objectifs généraux de l'entreprise et du service**.

Les objectifs pour l'année prochaine

	Objectifs	Mesures et moyens à mettre en œuvre
1		
2		
3		
4		
5		

PARTIE IV : « LE PROJET PROFESSIONNEL ET LES BESOINS EN FORMATION »

Le projet professionnel

Cette partie est **réservé aux évalués**. Certains membres de l'équipe ont peut être un **projet bien spécifique** ou une **demande professionnelle** à indiquer.

Evolution	souhaitée	par	le	collaborateur:
.....				
.....				
.....				
Mobilité géographique : OUI NON Si OUI préciser :				

Les besoins en formation

Cette partie est **à évaluer en concertation avec la personne évaluée**, elle va permettre de trouver les moyens nécessaires pour **renforcer des forces ou développer des faiblesses**. Elle sera aussi une **source pour le plan de formation annuel**.

	Points d'amélioration	Mesures et moyens à mettre en œuvre
1		
2		
3		
4		
5		

Commentaires:
.....
.....

PARTIE V : « CONCLUSION GENERALE »

Commentaires de l'évaluateur :

.....

.....

.....

.....

Commentaires de l'évalué :

.....

.....

.....

.....

Date et signature du collaborateur	Date et signature du N+1	Date et signature du N+2