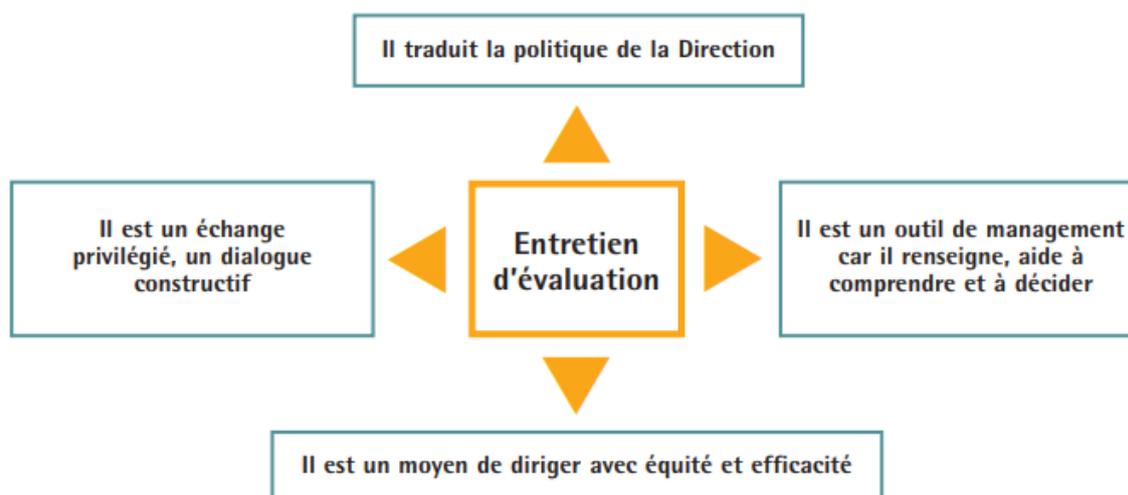


BILAN ANNUEL

Avant-propos

L'entretien d'évaluation des agents constitue un véritable pilier de la gestion des ressources humaines. En effet, il représente un outil de management qui permet à l'agent de mieux se situer et de faire connaître ses attentes. C'est aussi un moment d'échanges et de dialogue privilégié entre l'agent et sa hiérarchie.

Qu'est ce que l'entretien annuel d'évaluation ?



L'entretien est donc un dialogue construit, qui reprend et analyse les faits de l'année écoulée (n-1), compte tenu des objectifs fixés, des moyens et des attentes de

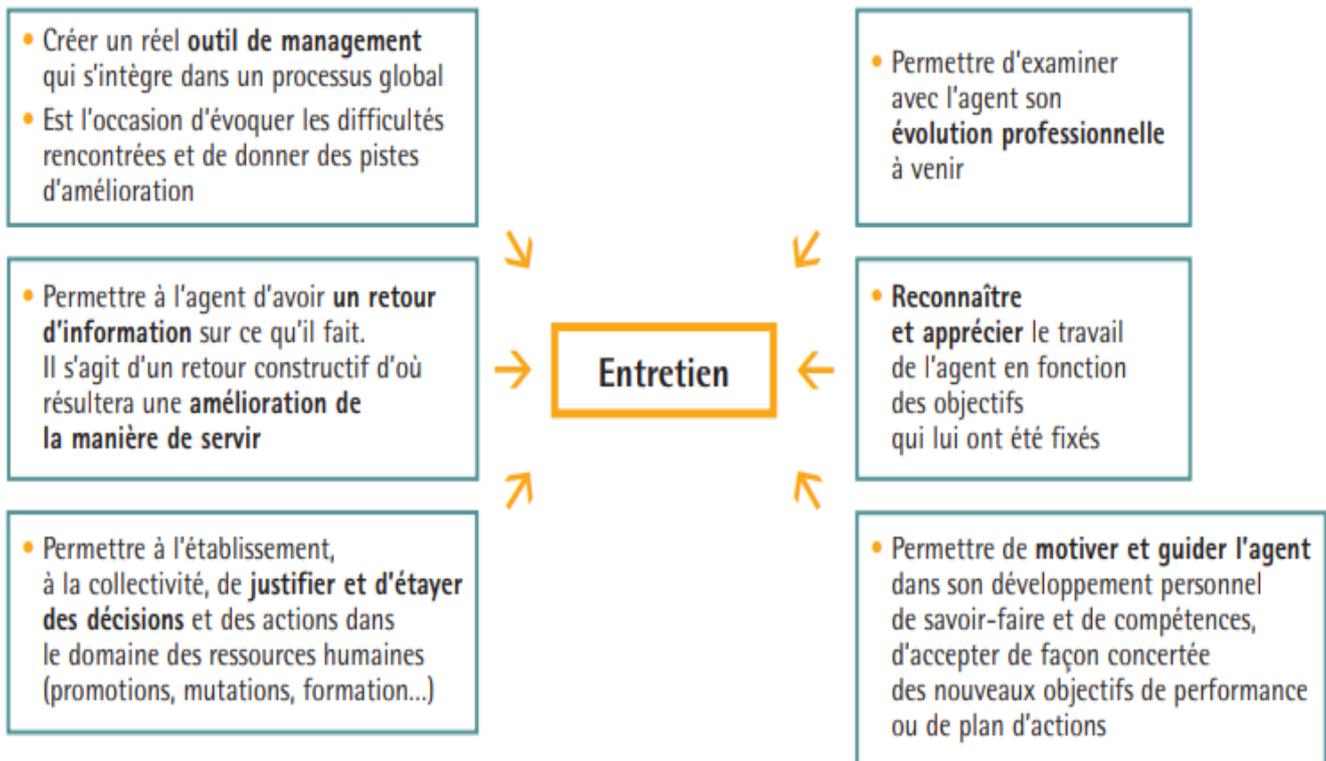
chacune des parties (agent /responsable hiérarchique). Il abouti à une sorte de « contrat » entre l'agent et son responsable.

Pourquoi mettre en place l'entretien annuel d'évaluation ?

L'entretien annuel a pour premier objectif de vérifier la manière dont le collaborateur assure la tenue régulière de son poste de travail et sa contribution à la bonne marche de l'établissement.

En tant que tel, il n'a aucune incidence directe sur la rémunération du collaborateur. Il peut, en revanche, permettre de mieux appréhender les évolutions possibles dans le poste ou au sein de l'établissement.

Il permet, par ailleurs, d'enregistrer un certain nombre d'informations, pouvant ultérieurement contribuer à mieux gérer l'évolution du personnel et faciliter un suivi régulier de ses compétences actuelles et potentielles. En effet, les objectifs de cet entretien sont multiples, aussi bien pour l'agent que pour la hiérarchie.



Mise en place de la démarche

Communication	<ul style="list-style-type: none">• Réunion de l'ensemble du personnel pour présenter la démarche• Courrier de la Direction générale et explication par les responsables de services
Programmation des entretiens	<ul style="list-style-type: none">• En fonction de l'organisation Décliner par service, par catégorie...
Préparation de l'entretien	<ul style="list-style-type: none">• Diffuser les documents et inciter l'intéressé à se préparer (recensement des missions, des résultats...)
L'entretien	<ul style="list-style-type: none">• Réunir les conditions matérielles Durée : une heure environ
La transmission des documents	<ul style="list-style-type: none">• Conclusion de l'entretien (rappel du positif et du négatif) 1 exemplaire pour l'agent, 1 pour l'évaluateur, 1 archivé à la DRH
Analyse des entretiens et actions à mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none">• Synthèse par service, par filière pour l'ensemble de la collectivité des informations recueillies (plan de formation, mobilité, moyens humains et matériels...)
Suivi des entretiens	<ul style="list-style-type: none">• En fonction des changements d'organisation

Les étapes de l'entretien d'évaluation

PROCESSUS	ACTEURS	MOYENS	CLÉS DE RÉUSSITE
Invitation à l'entretien	Le responsable hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">• Fixer la date et l'heure de rendez-vous de l'entretien.• Remettre au collaborateur un exemplaire de sa fiche d'entretien	<ul style="list-style-type: none">• Convenir en commun de cette date au moins quinze jours avant l'entretien.• La première année expliquer le contenu des principales rubriques de la fiche.
Préparation de l'entretien	Les deux parties	<ul style="list-style-type: none">• Se remémorer les faits marquants de l'année écoulée• Noter les réussites ou points forts et les échecs ou difficultés• Remplir la fiche d'entretien	<ul style="list-style-type: none">• Les deux protagonistes doivent remplir chacun de leur côté la fiche d'entretien. L'évaluateur peut s'aider d'une fiche de poste et du plan de formation de l'année écoulée.• Se souvenir que toute surévaluation ou sous évaluation sera dommageable à terme.
La réalisation de l'entretien	Les deux parties	<ul style="list-style-type: none">• Respecter date, heure et conditions matérielles d'écoute et d'attention.• Comparer objectivement les fiches d'entretien	<ul style="list-style-type: none">• S'appuyer sur des faits concrets,• Accueillir positivement les suggestions,• Ne pas formuler de promesses inconsidérées et bien peser les engagements,• Rechercher ensemble les moyens de progresser sur le plan des compétences, du comportement
La conclusion de l'entretien	Les deux parties	<ul style="list-style-type: none">• Relecture à deux de la fiche d'entretien• Signature du formulaire par les deux interlocuteurs	<ul style="list-style-type: none">• Chaque rubrique doit être correctement remplie et les conclusions doivent être suffisamment précisées.• Les résolutions doivent être prises en commun.



Période évaluée :

Date de l'entretien :

Evaluateur :

Nom et Prénom du salarié :

Fonction :

Niveau de qualification (Niveau du dernier diplôme obtenu) :

Date d'entrée :

Date de prise de la fonction occupée :

Service(s) / Activité(s) :

Contexte spécifique :

Y a-t-il eu des évènements marquants au cours de la période évaluée : oui non

Si oui, précisez :

Entrée en cours d'année

Changement de service

Changement de fonction en cours d'année

Autres (à définir)

Changement de responsable

Longue absence (du au)

BILAN DE L'ANNEE (ce que j'ai pensé de mon année de travail)

➤ **Ce qui m'a plu**

➤ **Ce qui m'a déplu**

➤ **Ce qui m'a manqué**

1 / Analyse des compétences (bilan de la période évaluée)

Grille d'évaluation annuelle

Nom du collaborateur :

Date de l'entretien :

Service :

AUTO-EVALUATION DU COLLABORATEUR					
DESCRIPTIF	Moyenne pondérée /4	non maîtrisé (1)	accompagné (2)	autonome (3)	expert (4)
Performance dans son poste	4,0	0	0	0	1
Qualité du travail fourni					x
Sens du collectif et coopération	4,0	0	0	0	4
Partage des informations					x
Capacité de travailler en groupe					x
Qualité de relation avec ses collègues directs					x
Qualité de relation avec la hiérarchie					x
Orientation client	4,0	0	0	0	1
A le souci permanent du client dans ses missions					X
Fiabilité	3,5	0	0	1	1
Ponctualité					X
Intégrité				x	
Engagement dans ses missions	4,0	0	0	0	1
Pertinence de prise de décision					X
Autonomie	2,6	1	1	2	1
Capacité à travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé					X
Capacité de prise d'initiatives			X		
Recherche d'informations (formation à l'initiative du collaborateur ect..)		X			
Capacité à faire face à des imprévus				X	
Capacité de résolution de problèmes				X	
Investissement dans l'entreprise	0,0	0	0	0	0
Agit dans l'intérêt de l'entreprise					
S'inscrit dans la culture					
Respect du règlement					
Autres qualités personnelles	2,3	0	2	1	0
Capacité à mobiliser			X		
Capacité à convaincre				X	
Capacité d'écoute			X		
Moyenne auto-évaluation					3,1

Signature du collaborateur

Signature du manager

--	--	--

EVALUATION PAR SONT SUPERIEUR DIRECT

DESCRIPTIF	Moyenne pondérée /4	non maitrisé (1)	accompagné (2)	autonome (3)	expert (4)
Performance dans son poste	4,0	0	0	0	1
Qualité du travail fourni					x
Sens du collectif et coopération	4,0	0	0	0	4
Partage des informations					x
Capacité de travailler en groupe					x
Qualité de relation avec ses collègues directs					x
Qualité de relation avec la hierarchie					x
Orientation client	4,0	0	0	0	1
A le souci permanent du client dans ses missions					X
Fiabilité	3,5	0	0	1	1
Ponctualité					X
Deontologie				x	
Engagement dans ses missions	4,0	0	0	0	1
Pertinence de prise de décision					X
Autonomie	2,6	1	1	2	1
Capacité à travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé					X
Capacité de prise d'initiatives			X		
Recherche d'informations (fomation a l'initiative du collaborateur ect..)		X			
Capacité à faire face à des imprévus				X	
Capacité de résolution de problèmes				X	
Investissement dans l'entreprise	0,0	0	0	0	0
Agit dans l'intérêt de l'entreprise					
S'inscrit dans la culture					
Respect du règlement					
Autres qualités personnelles	2,3	0	2	1	0
Capacité à mobiliser			X		
Capacité à convaincre				X	
Capacité d'écoute			X		

Moyenne superieur direct

3,1

Signature du collaborateur

Signature du manager

--	--	--

Le responsable évalue chaque compétence définie pour les missions occupées et indique le niveau retenu à partir de la pondération ci-dessus. Le responsable motive son avis. Le salarié peut évaluer son niveau, le cas échéant.

Formation(s) suivie(s) au cours de l'année évaluée :

Le responsable indique la (les) formation(s) suivie(s) et valide avec le salarié les bénéfices concrets qui en ont été retirés

Nom de la formation	Mois de la formation	Evaluation de la formation <i>A-t-elle répondu à l'attente du salarié ? A-t-elle été mise en pratique ? A-t-elle permis une évolution de ses compétences ?</i>

Points forts :

(Le responsable indique et commente les principaux points forts du salarié)

Axe(s) d'amélioration :

Le responsable identifie et valide avec le salarié la (ou les) principale(s) Compétence(s) que le salarié doit développer (point de progrès et/ou point fort à optimiser, acté(s) au cours de la partie « Analyse des compétences »

2/ Réalisation et fixation des objectifs

Le responsable résume les objectifs fixés pour la période évaluée, commente leur réalisation et attribue une note. En tenant compte de la situation du salarié, il fixe les nouveaux objectifs et s'entend avec lui sur les moyens qui seront alloués.

1 = Non atteint

2 = Partiellement atteint

3 = Atteint

4 = A dépassé les objectifs

Rappel de l'objectif défini	Résultat	Eléments explicatifs

Prochain objectif	Progression envisagée	Moyens matériels

3/ Plan de Développement de compétences (à court – moyen terme)

Vos besoins de formation :

Compétence(s) à développer	Avis du responsable	Programme de formation fourni
		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> non

** Penser aux formations réglementaires (habilitations, sécurité, secourisme, recyclage...).*

Souhait d'évolution professionnelle :

	Evolution de carrière souhaitée
A court terme (1 an)	
A moyen terme (3 ans)	
A long terme (au delà de 3 ans)	

Commentaire général du salarié

Date et signature

Commentaire général du responsable

Date et signature

Date et signature de la Direction (ou RRH)

*Un exemplaire de ce document daté et signé doit être remis au salarié
Un exemplaire doit être conservé par le Responsable de service
Un exemplaire doit être conservé dans le dossier administratif du salarié*

Partenaire :

