



DOCUMENT ANNEXE : GRILLE DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Critères	Insuffisant	En cours d'acquisition	Acquis	Expertise
Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs				
Autonomie et sens de l'organisation	<p>Sollicite souvent de l'assistance, ne prend que rarement des initiatives.</p> <p>A besoin d'établir des priorités, se disperse trop, n'a pas suffisamment d'ordre</p>	<p>A parfois besoin d'aide ou d'être encadré.</p> <p>Planifie suffisamment pour maintenir un flux de travail régulier</p>	<p>Accomplit son travail de manière autonome et a un mode de fonctionnement efficace.</p> <p>Assume ses responsabilités et prend des initiatives liées à sa fonction</p>	<p>Se saisit des affaires le concernant et accomplit son travail de manière totalement autonome et avec une grande efficacité organisationnelle.</p> <p>Assume ses responsabilités et prend des initiatives profitables à son service.</p>
Capacité à partager l'information et à rendre des comptes	<p>Réticence à partager l'information essentielle et à rendre compte de son travail</p>	<p>Partage l'information avec les autres personnels concernés et rend compte de son travail lorsqu'on l'interroge</p>	<p>Sait restituer clairement et partager les informations nécessaires à l'exécution de sa mission et de celle de son service. Rend compte de son travail</p>	<p>Partage parfaitement les informations nécessaires au service et rend parfaitement compte de son travail</p>
Capacités d'initiative et d'anticipation	<p>N'anticipe pas toujours et ne prend des initiatives que quand il y est contraint</p>	<p>Sait parfois répondre aux problèmes avant qu'ils ne surviennent</p>	<p>Prend à temps les initiatives liées à sa fonction</p>	<p>Prévient et anticipe à temps les problèmes. Prend des initiatives profitables à son service et sait répondre efficacement aux situations fortuites</p>
Pilotage de projet : capacité à planifier, organiser, mettre un œuvre un projet	<p>Ne maîtrise pas toutes les phases de la conduite de projets</p>	<p>Connaît les différentes phases nécessaires à la mise en place d'un projet</p>	<p>Sait organiser le travail pour mettre en œuvre un projet. Obtient de bons résultats</p>	<p>Sait parfaitement conduire les projets, y compris complexes, et obtenir un résultat de qualité</p>



DOCUMENT ANNEXE : GRILLE DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Ponctualité	A des retards occasionnels	Respecte les horaires mais mets parfois du temps à se mettre au travail	Est ponctuel et disponible durant les heures de travail	Est toujours ponctuel, opérationnel, disponible et assidu
Qualité d'exécution des tâches	L'attention et le soin apportés dans le travail sont irréguliers	Qualité du travail moyennement satisfaisante	Apporte un soin particulier à la qualité du travail	Agent perfectionniste accomplissant un travail d'excellente qualité
Respect des délais	A des retards réguliers et oublie souvent les échéances	Rend ses travaux parfois de justesse	Respecte les délais fixés et les échéances	Travaille rapidement, n'oublie jamais les échéances
Rigueur, respect des procédures et des normes	Manque de rigueur et tend à négliger l'application des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité	Les règles d'hygiène et de sécurité, la réglementation et les procédures de travail établies par la collectivité sont connues mais leur respect est fluctuant	Rigoureux, respecte les règles d'hygiène et de sécurité, la réglementation et les procédures de travail établies par la collectivité	Très rigoureux et veille toujours au respect des règles d'hygiène et de sécurité, de la réglementation et des procédures de travail établies par la collectivité
Sens du service public et conscience professionnelle	Respecte insuffisamment les obligations relatives à sa fonction d'agent public	Connaît et respecte les obligations relatives à sa fonction d'agent public	A à cœur le service optimal des usagers. Connaît et respecte ses obligations, a le sens du travail bien fait	Sait répondre aux attentes des usagers dans l'intérêt de la collectivité. Maîtrise toujours les conséquences de ses actes et fait preuve d'un comportement professionnel exemplaire

Compétences techniques				
Capacité à accomplir les tâches	Connait certains aspects de son travail mais les résultats ne sont pas satisfaisants au vu des ordres donnés	Les ordres sont respectés, les résultats sont moyens. L'agent connaît son travail et a des compétences moyennes	Répond aux attentes par la mobilisation de ses compétences solides dans les différentes phases de son travail	Maîtrise toutes les dimensions de son travail. Obtient des résultats très satisfaisants au vu des ordres donnés. Considéré comme une personne ressource de par son expérience et son expertise
Capacité à former (transmettre le savoir et les savoir-faire)	Montre peu d'intérêt à former ses collaborateurs et/ou a peu de succès dans ses tentatives	Explique son travail à ses collaborateurs lorsqu'on le lui demande	Mobilise ses compétences professionnelles pour les transférer au mieux à ses collaborateurs	Fait montre d'une grande capacité à transmettre son savoir et son savoir-faire. Excellent formateur
Capacité d'analyse, capacité à formuler des propositions	Manque de rigueur dans l'analyse des dossiers et se contente d'une approche superficielle. Ne formule que rarement des propositions	Est capable d'analyser les dossiers. Formule parfois des propositions intéressantes	A une bonne faculté d'analyse et est force de proposition	Sait démêler les situations complexes, les exposer clairement à sa hiérarchie et fait des propositions bien argumentées
Connaissance de l'environnement professionnel, services et partenaires extérieurs	Eprouve des difficultés à savoir à qui s'adresser et à connaître les services avec lesquels traite la collectivité	S'est globalement approprié son environnement professionnel	Connait et est connu des partenaires de la collectivité. Connait l'organigramme et les personnes à qui s'adresser.	Connait très bien son environnement professionnel. Est apprécié des partenaires de la collectivité avec lesquels il a des contacts multiples
Implication dans l'actualisation de ses connaissances	Reste sur ses acquis, refuse de se former	En veille professionnelle sur demande, s'en tient aux formations obligatoires	En veille professionnelle ponctuelle, se forme comme il convient pour être adapté à son poste/sa fonction	En veille professionnelle constante, se forme régulièrement, anticipe les évolutions de son emploi

DOCUMENT ANNEXE : GRILLE DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Maîtrise de l'outil de travail	Ne maîtrise pas suffisamment certains de ses outils de travail	Maîtrise et gère correctement son outil de travail.	Maîtrise bien et connaît toutes les possibilités de son outil de travail. Est ouvert à son évolution	Très bonnes connaissances de l'outil de travail qui lui est confié. Le gère avec rigueur et s'adapte très bien à toutes ses évolutions
Niveau et étendue des connaissances techniques et réglementaires	A des lacunes techniques et réglementaires pour accomplir correctement son travail	Maîtrise les aspects techniques et réglementaires de base, requis par son poste de travail.	Maîtrise les connaissances techniques et réglementaires requises par son poste de travail et cherche à les mettre à jour et à les développer	Excellentes connaissances techniques et réglementaires pour accomplir son travail et les missions de son service
Qualité d'expression écrite et orale	S'exprime avec difficulté en n'adaptant pas sa communication écrite et orale	S'exprime avec des approximations concernant la clarté de ses propos et sa communication écrite et orale	S'exprime clairement et met en œuvre une communication écrite et orale correcte	S'exprime clairement et met en œuvre un vocabulaire et une communication verbale et non verbale professionnels et adaptés
Réactivité et capacité d'innovation	Réponses très lentes, manque de flexibilité face aux changements, incapacité à générer des idées nouvelles, peu ou pas de collaboration	Temps de réponse acceptable mais souvent lent, difficultés à s'adapter aux nouvelles situations, quelques idées créatives mais peu mises en œuvre	Réponses généralement adéquates, adaptabilité suffisante, idées parfois innovantes mais avec un manque de mise en œuvre	Réactivité exemplaire, grande capacité d'adaptation, idées innovantes souvent mises en œuvre avec succès
Recherche de l'information, curiosité professionnelle	Sollicite généralement de l'assistance au lieu de rechercher des informations fiables par lui-même	Recherche par lui-même l'information nécessaire à l'accomplissement de son travail, sans toujours obtenir les résultats escomptés	Cherche les informations nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et s'intéresse à son métier	Trouve avec facilité à compléter ses connaissances professionnelles. Suit l'évolution des domaines dont il a la charge et fait bénéficier la collectivité de ses recherches

Qualités relationnelles				
Aptitude à prévenir et à gérer les conflits	Laisse les personnes résoudre elles-mêmes leurs conflits	Parvient rarement à résoudre les conflits personnels, ne perçoit pas toujours les mesures préventives	Résout les principaux conflits personnels en essayant de prévenir leur apparition	Gère efficacement et anticipe l'apparition de conflits personnels en apportant des solutions préventives adaptées
Capacité à respecter l'organisation collective du travail	A tendance à s'affranchir des procédures et de l'organisation collective du travail	Respecte généralement les procédures définies et l'organisation collective du travail	Respecte bien les procédures et l'organisation collective du travail	Respecte toujours les procédures et l'organisation collective du travail et encourage les autres à en faire de même
Capacité à travailler en équipe	Conteste habituellement la répartition des tâches au sein de l'équipe. Pense d'abord à son propre intérêt.	Donne son avis et respecte les décisions prises lors de l'élaboration d'un projet commun.	Donne son avis et respecte les décisions prises lors de l'élaboration d'un projet commun.	Prend toujours en compte les avis des autres. Propose souvent des projets communs pertinents. Est moteur dans la dynamique de groupe
Faculté d'écoute et de réponse - qualité de l'accueil	Est parfois maladroit dans ses relations avec les tiers	Fait preuve de respect vis-à-vis de ses interlocuteurs	Accueil, écoute et répond avec amabilité et disponibilité	Fait toujours preuve d'écoute, d'humanité, de tact et de courtoisie même dans des situations difficiles
Présentation générale de l'agent	Présentation insuffisamment adaptée au service	A une attitude et une image compatible avec ses missions	Présentation bien adaptée au service	Fait honneur à la collectivité par son attitude et son image

DOCUMENT ANNEXE : GRILLE DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Rapport avec la hiérarchie	Ne respecte pas toujours l'organisation hiérarchique et l'obligation d'obéissance.	Les discussions avec la hiérarchie sont convenables. Ses ordres sont respectés	Collabore bien avec sa hiérarchie	Est un appui pour sa hiérarchie, et dialogue avec elle de façon constructive.
Rapport avec les collègues ou autres responsables de service	Manque de tact, de politesse ou de respect pour éviter des frictions avec les collègues et autres responsables de service	Echange de façon moyennement constructive avec ses collègues	A de bonnes relations avec ses collègues et est apprécié par eux	Très bons rapports avec les autres. Très apprécié par ses collègues et les autres responsables de service
Relation à l'utilisateur	Désagréable et expéditif	Qualité d'accueil variable, peut paraître désagréable selon ses humeurs	Accueillant et à l'écoute, présente une posture neutre et équitable	Ouvert et bienveillant, assure un suivi constant des demandes
Capacités d'encadrement (à compléter uniquement pour les encadrants)				
Aptitude à la conduite de réunions	Absence d'agenda ou d'objectifs, préparation insuffisante, discussions désordonnées, manque de clarté dans les décisions et absence de suivi.	Agenda partagé à la dernière minute, objectifs peu clairs, certains documents manquants, gestion du temps parfois inefficace, participation limitée des membres.	Agenda et objectifs présents mais pas toujours respectés, préparation adéquate, animation correcte des échanges, bonnes synthèses des discussions, suivi des décisions parfois négligées.	Agenda clairement défini et respecté, objectifs précis, préparation impeccable, animation dynamique et inclusive, décisions claires avec un suivi rigoureux.
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits, aptitude au dialogue	Evite d'affronter les difficultés et ne s'efforce pas de régler les conflits	Sait discuter avec un interlocuteur en cas de conflit mais n'arrive pas toujours à les régler.	Dispose de l'autorité et de la capacité de dialogue nécessaires pour faire face aux situations conflictuelles	Fait preuve d'une grande capacité de négociation et de dialogue. Est capable de désamorcer en amont des situations qui s'avèreraient difficiles
Capacité à animer, motiver l'équipe et développer l'esprit d'équipe	Participe insuffisamment à la vie de l'équipe, fait peu de propositions, est peu motivé.	Prend sa part à la vie de l'équipe sans pour autant être un élément moteur enthousiaste qui informe et propose	Mobilise ses capacités d'animation au profit de l'équipe et donne un sens aux actions proposées	Maîtrise les méthodes d'animation d'équipe et les met en œuvre par l'information, la sensibilisation, la délégation...

DOCUMENT ANNEXE : GRILLE DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Capacité à contrôler	Ne vérifie pas le travail de son équipe	Vérifie ponctuellement le travail de son équipe, en néglige le contrôle et l'évaluation	Vérifie régulièrement le travail de son équipe, détecte et corrige la plupart des erreurs	Vérifie le travail de son équipe et corrige toutes les erreurs, prévient leur apparition par des solutions adaptées
Capacité à déléguer et à s'assurer du suivi des délégations	Est parfois débordé et/ou accomplit des tâches ne correspondant pas à son grade. Le travail est mal réparti et/ou le contrôle est insuffisant.	Délègue ponctuellement le travail et en exerce le contrôle de manière fluctuante.	Sait organiser, distribuer et contrôler le travail de ses subordonnés	Organise le travail de son équipe avec beaucoup d'efficacité. Veille de près à la distribution et au contrôle du travail
Capacité à faire respecter les consignes	N'est pas suffisamment exigeant et ne parvient que partiellement à faire respecter les consignes	Arrive généralement à faire respecter les consignes	S'assure régulièrement du respect des consignes, avec succès	Sens élevé de l'autorité. Sait faire respecter les consignes et contrôle leur application de façon permanente
Capacité à fixer des objectifs	Les objectifs ne sont pas toujours clairement définis	Fixe généralement des objectifs précis	Sait déterminer correctement les tenants et les aboutissants de chaque travail	Maîtrise parfaitement les tenants et les aboutissants de chaque travail. Mesure correctement l'effort de chaque subordonné
Capacité à gérer les moyens matériels et financiers mis à disposition	Doit souvent être rappelé à l'ordre en matière de gestion des moyens à sa disposition	Gère correctement les moyens mis à sa disposition	Fait un bon usage des moyens mis à sa disposition, au bénéfice de la collectivité	S'engage personnellement pour que les moyens à sa disposition soient utilisés avec efficacité. Encourage les autres à en faire de même.
Capacité à identifier et valoriser les compétences individuelles et collectives	Cherche insuffisamment à développer ou diversifier les compétences de ses collaborateurs	Sait distinguer les compétences de ses collaborateurs	Reconnaît les compétences de ses collaborateurs et les aide à progresser	Sait repérer les compétences et qualités de chaque agent et les mettre en avant. Motive les agents dans leur progression professionnelle.



DOCUMENT ANNEXE : GRILLE DÉFINITION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

<p>Capacité à la prise de décision</p>	<p>Ne prend pas de décision N'assume pas ses décisions</p>	<p>Prend des décisions avec peu de fermeté, manque de conviction</p>	<p>Prend des décisions argumentées, parvient à convaincre pour faciliter leurs applications en leur donnant du sens</p>	<p>Développe systématiquement une argumentation claire et précise qui permet de susciter la parfaite adhésion de l'ensemble des agents placés sous sa responsabilité</p>
<p>Maintien de la cohésion d'équipe</p>	<p>Ne se préoccupe pas de la mise en œuvre d'une dynamique d'équipe</p>	<p>Ne parvient pas à prendre les mesures permettant une cohésion des agents placés sous sa responsabilité</p>	<p>Maintien une dynamique d'équipe et sait motiver les agents sous sa responsabilité</p>	<p>Installe et développe une dynamique d'équipe notamment en motivant l'ensemble des agents sous sa responsabilité</p>