

# Les entretiens annuels d'évaluation

## Synonymes

Évaluation du personnel, fiche d'évaluation de performance du personnel, fiche d'autoévaluation, fiche annuelle de rendement.

## Définition

L'entretien d'évaluation est un entretien en face à face entre le/la salarié(e) et son/sa supérieur(e) hiérarchique direct(e). L'objectif est d'en faire le bilan sur les réalisations (réussites, difficultés) de l'année et d'en expliquer les raisons, d'analyser les compétences et la performance individuelle, de fixer les objectifs de l'année à venir en prévoyant les moyens à mobiliser pour les atteindre, et enfin d'évoquer les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.

Il est à noter que le caractère confidentiel de l'entretien doit être respecté. En cas de non-consensus entre l'évalué(e) et l'évaluateur/évaluatrice, la décision finale appartient au premier ou à la première responsable de trouver une solution afin de satisfaire les deux parties.

L'entretien annuel est en lien direct avec la fiche de poste qui définit les missions du collaborateur ou de la collaboratrice et les objectifs liés à son activité.



### Avantages :

- Réel échange avec le/la supérieur(e) hiérarchique, au-delà de l'activité quotidienne, sur l'évolution professionnelle souhaitée et les besoins de formation en fonction des ressources disponibles
- Jugement réciproque du/de la salarié(e) et de son/sa supérieur(e) hiérarchique sur leur manière de travailler et de se comporter
- Amélioration du climat de travail de l'équipe



### Inconvénients :

- C'est une démarche qui prend beaucoup de temps aux salarié(e)s et aux managers et manageuses, pour la préparation, le passage d'entretien et le suivi
- Une formation du corps managérial est souvent nécessaire pour faire passer les entretiens
- Risque de manque de sincérité dans les échanges s'il est considéré comme une contrainte administrative pouvant entraîner des frustrations
- Discrédit s'il n'est pas suivi d'actions

## Objectifs

Outil central de la gestion des compétences, l'entretien annuel permet à la structure :

- De faire le bilan sur le fonctionnement des équipes et l'activité des différents services
- De faire progresser les collaborateurs et collaboratrices au niveau individuel et collectif
- De favoriser la motivation et l'implication de salarié(e)s

Il permet au ou à la salarié(e) :

- D'être acteur/actrice de son évolution professionnelle
- De se positionner par rapport aux compétences nécessaires pour son travail

C'est également un moment privilégié d'échange avec sa hiérarchie sur sa manière de travailler et l'évolution de son activité professionnelle. Il peut être l'occasion d'aborder la question de la rémunération.

## Conditions

La grille d'évaluation doit être partagée et validée par l'employeur/l'employeuse et les employé(e)s avant le démarrage du processus.



## RECOMMANDATIONS

**Personnes bénéficiaires :** Tous les salariés et toutes les salariées de la structure peuvent bénéficier d'un entretien d'évaluation quel que soit leur poste ou leur position hiérarchique.

### Avant l'entretien :

Un temps de préparation est nécessaire pour l'évaluateur/évaluatrice et l'évalué(e).

Pour l'évalué(e) : un rendez-vous est fixé une quinzaine de jours avant la date de l'entretien en précisant les objectifs de l'entretien d'évaluation. L'évalué(e) se verra remettre une grille d'évaluation, qu'il/elle remplira préalablement et qui servira de trame à l'entretien (voir exemple en annexe).

### Pour l'évaluateur/évaluatrice :

Il ou elle doit préparer l'environnement, la discussion et réunir les faits pour argumenter ses appréciations.

### Pendant l'entretien :

D'une durée comprise entre 1h30 et 2h30 en moyenne, l'entretien se réalise sur le temps de travail une fois par an, en général en fin d'année ou à défaut en tout début d'année.

Il peut être utile que l'entretien ait lieu en dehors du cadre habituel de travail, pour faciliter l'échange.

Afin de fixer les objectifs de chaque collaborateur ou collabora-

trice, ce sont les membres de la direction et les responsables qui ont leur entretien en premier. Il est préférable d'organiser tous les entretiens dans un laps de temps assez court (un mois). La grille d'entretien permet de servir de support aux échanges et d'en conserver une trace écrite. Ce document en double exemplaire est signé par les deux parties et transmis à la DRH pour traitement et planification des formations souhaitées.

Il est important de commencer par faire le point sur la grille d'entretien de l'année précédente.

### Après l'entretien :

Il est important que les entretiens d'évaluation soient considérés comme une démarche dynamique, qui se poursuit tout au cours de l'année, et dont les décisions/recommandations doivent être suivies par des faits (notamment en termes de formation, d'évolutions du poste, etc.).

Chaque encadrant(e) est responsable de la mise en application des décisions prises au cours de l'entretien.



## Fiche d'évaluation / Personnel cadre et non cadre

N°	
Service :	Période d'évaluation :
Nom & prénom :	Date de l'évaluation :
Fonction :	Date de la précédente évaluation :

### 1. PARTIE À REMPLIR PAR LE SERVICE ADMINISTRATIF :

Absences		Sanctions	
Jours de congés		Nature	Nombre de fois
Jours de permission			
Jours d'arrêts			
Total jours d'absences			

**Observations du de/la Président(e) :**

*Sur les aptitudes de travail du de/la salarié(e) :* .....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :* .....

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

.....

**2. PARTIE À REMPLIR PAR LE/LA SUPÉRIEUR(E) HIÉRARCHIQUE :  
CRITÈRES GÉNÉRAUX (EXPLIQUÉS AU 1<sup>ER</sup> ENTRETIEN, REMPLIS AU 2<sup>ÈME</sup>)**

Pour remplir la grille d'évaluation

**Evaluation du personnel**

Exceptionnel	A
Très bon	B
Bon	C
Médiocre	D
Insuffisant	E

**Critères généraux**

APTITUDE AU TRAVAIL :	A	B	C	D	E	Observations
Connaissances (techniques)						
Capacités de programmation des tâches						
Capacités d'organisation						
Capacités de délégation						
Esprit d'initiative (créativité)						
Autonomie et sens des responsabilités						
<b>ASSIDUITE AU TRAVAIL :</b>						
Ponctualité						
Disponibilité						
<b>RELATIONS SOCIALES :</b>						
Aptitude au travail en équipe						
Adaptabilité						
Communication						
Respect de la hiérarchie						
<b>AUTRES APTITUDES :</b>						

**Observations du/de la supérieur(e) hiérarchique :**

*Sur les aptitudes au travail du de/la salarié(e) : .....*

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail : .....*

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :*

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC : .....*

.....

.....

3. PROPOSITIONS FAITES EN CONSÉQUENCE DE L'ÉVALUATION :

Nature de la décision	Décision
Formation à entreprendre	
Promotion	
Augmentation	
Gratification / prime	
Licenciement	

**Observations de l'intéressé(e) :**

*Sur les aptitudes du de/la salarié(e) :* .....

.....

.....

*Sur l'assiduité et réactivité au travail :* .....

.....

.....

*Sur les relations professionnelles du de/la salarié(e) avec ses collaborateurs/collaboratrices et les partenaires de l'OSC :*

.....

.....

*Sur le niveau d'adhésion du de/la salarié(e) aux objectifs de l'OSC :* .....

.....

.....

Signature du de/la supérieur(e) hiérarchique :	Signature de l'intéressé(e) :
--	-------------------------------