**Catalogue de critères d’évaluation**

****

**Sommaire**

1. **Préambule méthodologique : rappel réglementaire et présentation des outils….p.2.**
2. **Critères d’évaluation des compétences professionnelles et techniques……………..p.4.**
3. **Critères d’évaluation des compétences relationnelles……………………………………p.7.**
4. **Critères d’évaluation des compétences managériales d’expertise et à occuper une fonction supérieure……………………………p.8.**
5. **Préambule méthodologique**

* **Rappel sur l’évaluation de la valeur professionnelle**

Le décret du 16 décembre 2014 relatif à l’entretien professionnel prévoit une liste de 3 types de critères d’évaluation. Ces **critères types** déterminent le périmètre obligatoire d’évaluation de la valeur professionnelle. Il vous est possible d’ajouter des **critères** **complémentaires** pour préciser plus finement votre propre évaluation en fonction des attentes de votre structure.

* **Les outils nécessaires pour réaliser l’entretien professionnel**
* Fiches de poste et organigramme.
* Support de compte rendu et grille vierge d’évaluation.
* Critères d’évaluation appropriés aux postes de travail (niveau de responsabilité et/ou filière professionnelle).
* **Les outils proposés par le CDG :**
* Des modèles d’organigramme et une aide à la création des fiches de poste
* Un support de compte rendu avec une grille d’évaluation vierge.
* Un outil 2 en 1 : le catalogue de critères d’évaluation & guide à l’évaluation
* **Le catalogue de critères d’évaluation & guide à l’évaluation**

Le CDG 31 propose une **liste de critères d’évaluation** **complémentaires** :

* 9 critères d’évaluation des compétences professionnelles techniques.
* 4 critères d’évaluation des compétences relationnelles.
* 17 critères d’évaluation des compétences managériales et d’expertise.

A partir de cette liste de critères, il est possible de composer des grilles d’évaluation adaptées à vos postes de travail. Le catalogue contient :

* Une définition de chaque critère d’évaluation.
* Pour chaque critère une échelle d’évaluation avec des descriptifs de situations objectivables.

Le catalogue peut également servir de guide à l’évaluation. Un tel guide remplit trois fonctions :

* Aider les évaluateurs à utiliser les critères à bon escient.
* Aider les évalués à comprendre comment ils sont évalués.
* Permettre aux évalués de comprendre précisément le niveau d’attente professionnel de ses supérieurs.

**ACTIONS**

**Catalogue**

**de critères**

Pour s’inspirer

et composer ses propres grilles d’évaluation.

**Catalogue du CDG 31**

* **Support de compte rendu**
* **Grille d’évaluation vierge**
* **Fiche de poste de l’évalué**

**Catalogue de critère**

**comme guide à l’évaluation**

**OUTILS**

**Fiches de poste**

Pour déterminer

les attentes et registres d’évaluation propres

à sa structure.

**Guide du CDG 31**

**Je réalise les entretiens professionnels**

**Je décris objectivement les niveaux d’évaluation**

**Je définis les critères d’évaluation**

**Organigramme**

Pour déterminer les relations hiérarchiques

**Modèles proposés par le CDG 31**

**Je détermine une liste**

**de critères d’évaluation**

***cdg31.fr***

Tous nos outils à disposition sur notre site

* Des **modèles d’organigramme** par effectif et strate
* Une **fiche de poste vierge** et un guide pour réaliser vos fiches
* Un **support de compte rendu** avec son guide d’utilisation
* Le **catalogue de critères d’évaluation** qui peut servir de guide à l’évaluation
* **Conseils à la réalisation des grilles d’évaluation**
* **Adaptez les critères** en fonction des filières professionnelles, des métiers présents dans votre structure et de vos propres exigences de service.
* **Simplifiez** **si besoin les énoncés** et les définitions des critères pour en faciliter la compréhension par tous.
* **Constituez un groupe de travail** composé d’agents évaluateurs et évalués pour discuter des critères choisis : sont-ils facilement compréhensibles ? Correspondent-ils bien à leur quotidien professionnel ?
* **Précautions d’usage des grilles d’évaluation**

1. **Utilisez le catalogue** pour vous aider à créer vos propres grilles de critères.
2. Adaptez votre propre **guide d’évaluation** comme outil d’aide à l’entretien.
3. L’évaluateur doit utiliser le **support de compte rendu vierge** pour reporter son évaluation.

**2. Compétences professionnelles et techniques**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Compétences professionnelles et techniques** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition**  **du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Connaissance des savoir-faire techniques** | **Connaissance des concepts de base et des principaux outils relatifs aux missions exercées** | Besoin permanent d'assistance | A besoin de consignes complémentaires et d'assistance ponctuelle | A rarement besoin de consignes complémentaires | Travaille de façon autonome |
| **Fiabilité et qualité de son activité** | **Niveau de conformité des opérations réalisées** | Fait fréquemment des erreurs, exige une surveillance permanente | Produit un travail qu'il faut contrôler régulièrement | Fait des erreurs minimes, prévient sa hiérarchie et propose des solutions | Travaille sans erreur |
| **Gestion du temps** | **Organisation de son temps de travail, ponctualité, assiduité** | Souvent en retard (1 ou 2 fois par semaine), très dispersé et peu concentré sur son travail | Parfois en retard (1 ou 2 fois par mois), se disperse assez régulièrement | Retard exceptionnel (1 ou 2 fois par an) et assiduité globalement constante | Toujours ponctuel et assidu, anticipe et planifie la charge de travail |
| **Respect des consignes et/ou directives :** | **Ordre d'exécution, règlement intérieur, hygiène/sécurité, etc.** | Ne respecte pas les consignes | Respecte les consignes les plus importantes, en ignore certaines | Applique et respecte les consignes | Applique et respecte totalement les consignes, agit de façon préventive auprès de son entourage |
| **Respect des obligations statutaires** | **Devoir de réserve, discrétion, etc.** | A remplir et définir en fonction des obligations retenues comme devant particulièrement être évaluées | | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Compétences professionnelles et techniques** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition**  **du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Prise d'initiative** | **Capacité à prendre seul des décisions permettant l’amélioration de son activité et de celle des autres** | Ne prend jamais d'initiative (en reste strictement aux consignes émanant directement de son supérieur), ne fait aucune proposition | Prend peu d'initiatives, émet rarement des propositions | Prend des initiatives et fait des propositions à sa hiérarchie ou ses collègues | Prend de bonnes initiatives |
| **Adaptabilité et disponibilité** | **Capacité à intégrer les évolutions conjoncturelles et/ou structurelles et à assurer la continuité du service** | Refuse tout changement, n'est jamais disponible | Accepte peu le changement (planning, organisation, etc.), rarement disponible | Va dans le sens des changements (planning, organisation) et se montre souvent disponible | Elément moteur au sein du service, toujours disponible |
| **Entretien et développement des compétences** | **Souci de la conservation et du développement de ses compétences professionnelles** | 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 |
| **Souci d'efficacité et de résultat** | **Capacité à prendre en compte la finalité de son activité et à rechercher la qualité du service rendu** | Ne se soucie pas de la qualité ou des répercussions de son travail | Fait le minimum de ce qui lui est demandé et semble indifférent à la finalité de son travail | Fournit des efforts réguliers en prenant en compte la finalité de son travail | Fait son maximum de façon très consciencieuse |

**3. Compétences (qualités) relationnelles**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Compétences (qualités) relationnelles** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Relation avec la hiérarchie** | **Respect de la hiérarchie et des règles de courtoisie, rend compte de son activité** | Attitude irrespectueuse, ne rend pas compte de son activité | Peu respectueux, rend compte de son activité sur demande | Respectueux, rend compte de son activité | Toujours respectueux, rend systématiquement compte de son activité et alerte à bon escient |
| **Relation avec les collègues** | **Respect de ses collègues et des règles de courtoisie, écoute et prise en compte des autres, solidarité professionnelle** | Refuse les nouvelles relations de travail (exclusif dans ses relations) | Accepte avec difficulté les nouvelles relations de travail | Capacité d'intégration et d'ouverture aux autres | Grande faculté d'intégration et d'ouverture aux autres, développe ses relations professionnelles internes et externes |
| **Relation avec le public** | **Politesse, écoute, neutralité et équité** | 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 |
| **Capacité à travailler en équipe** | **Capacité à développer des relations positives et constructives, à faire circuler l'information** | Ne se préoccupe pas de l'intérêt collectif, fait passer en premier son intérêt particulier | Parfois individualiste, concentré sur ses tâches et ses intérêts particuliers | Facilite la cohésion de l'équipe | Influence positive au sein de l'équipe, souci du partage de l'information |

**4. Compétences managériales et d’expertise**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Qualités d'encadrement ou à exercer des fonctions de niveau supérieur / expertise** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition**  **du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Accompagner les agents** | **Capacité à écouter, comprendre et accompagner les ressources humaines placées sous sa responsabilité** | Ne se préoccupe pas des agents placés sous sa responsabilité.  Néglige les fiches de poste | Est rarement disponible pour écouter les préoccupations de ses agents.  Met rarement à jour les fiches de poste | Fait preuve d'écoute et est attentif aux difficultés des agents placés sous sa responsabilité.Met à jours les fiches de poste | Sait toujours se rendre disponible et accessible pour écouter chacun de ses collaborateurs, et être attentif à leurs difficultés. Met systématiquement à jour les fiches de poste de ses agents |
| **Animer une équipe** | **Capacité à motiver et dynamiser un collectif de travail** | Ne se préoccupe pas de la mise en œuvre d'une dynamique d'équipe | Ne parvient pas à prendre les mesures permettant une cohésion des agents placés sous sa responsabilité | Maintien une dynamique d'équipe et sait motiver les agents sous sa responsabilité | Installe et développe une dynamique d'équipe notamment en motivant l'ensemble des agents sous sa responsabilité |
| **Gérer les conflits** | **Capacité à prévenir, gérer et résoudre les situations de 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 |
| **Connaissance réglementaire** | **Connaissance du statut des fonctionnaires territoriaux, y compris en matière d'hygiène et sécurité, et des instances représentatives du personnel** | Méconnait les dispositions du statut des fonctionnaires territoriaux | Ne sait pas intégrer les exigences et les conséquences du statut des fonctionnaires territoriaux dans son management d'équipe | Connaît les obligations statutaires afférentes aux agents placés sous sa responsabilité | Anticipe et prend systématique en compte les obligations statutaires afférentes aux agents placés sous sa responsabilité |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Qualités d'encadrement ou à exercer des fonctions de niveau supérieur / expertise** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition**  **du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Gérer les compétences** | **Capacité à gérer le potentiel de son équipe, à cerner les besoins en formations des agents et à proposer des actions adaptées** | Se ne prend pas en compte le niveau de compétence de ses agents et de leur carrière | Propose quelques formations à certains agents à partir d'une évaluation non rigoureuse | Evalue globalement le niveau de compétence de tous les agents et propose un plan de formation | Entreprend une évaluation rigoureuse et propose pour son équipe un plan de formation détaillé sur le long terme.  Détecte les potentiels |
| **Appliquer et prendre des décisions** | **Capacité à décliner les politiques publiques menées par l'autorité territoriale et à faire appliquer des décisions** | Ne prend pas de décision N'assume pas ses décisions | Prend des décisions avec peu de fermeté, manque de conviction | Prend des décisions argumentées, parvient à convaincre pour faciliter leurs applications en leur donnant du sens | Développe systématiquement une argumentation claire et précise qui permet de susciter la parfaite adhésion de l'ensemble des agents placés sous sa responsabilité |
| **Fixer des objectifs** | **Capacité à décliner les objectifs du service en objectifs individuels et à en évaluer les résultats** | Ne fixe pas d'objectif ou propose des objectifs non adaptés et sans suivi | Propose des objectifs parfois mal adaptés aux besoins du service, en néglige l'évaluation ou le suivi | Détermine les objectifs opérationnels du service de façon cohérente, en assure le suivi et évalue les résultats | Décline des objectifs de service en cohérence avec ceux de l'autorité territoriale, en assure le suivi, adapte les cibles et évalue les résultats |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Qualités d'encadrement ou à exercer des fonctions de niveau supérieur / expertise** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition**  **du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Structurer**  **l'activité** | **Capacité à organiser le travail en distribuant individuellement les tâches à accomplir** | Laisse les agents exécuter seuls leurs tâches quotidiennes | Répartit certaines tâches sans prendre en compte toutes les missions, en délaisse certaines | Répartit les tâches et missions au sein de l'équipe de façon efficace et en assure la régulation | Structure l'activité de façon efficace et proactive (planification, anticipation des aléas, considération des compétences) |
| **Déléguer** | **Capacité à partager avec les agents des tâches à responsabilité de façon à promouvoir leur compétence et alimenter leur motivation** | Concentre entièrement les responsabilités de façon exclusive | Concentre l'activité et propose seulement ponctuellement des délégations, peut oublier d'en assurer le suivi | Opère les délégations nécessaires, en assure le suivi et le contrôle | Délègue de façon stimulante et efficace aux bonnes personnes, en assure le suivi et le contrôle |
| **Superviser et contrôler** | **Capacité à s’assurer de la bonne réalisation des tâches et activités de l’équipe** | 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 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Qualités d'encadrement ou à exercer des fonctions de niveau supérieur / expertise** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition**  **du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Accompagner le changement** | **Capacité à accompagner les évolutions de son secteur et/ou de sa structure en créant l’adhésion** | Impose les évolutions de son secteur ou de sa structure en négligeant l’utilisation des outils nécessaires à l’accompagnement du changement | S’efforce d’accompagner les évolutions de son service ou de sa structure sans réussir à utiliser toujours à bon escient les outils adaptés | Utilise les outils adaptés pour accompagner de façon globale les évolutions de son service ou de sa structure en intégrant toutes les variables humaines et techniques | Entreprend avec réussite l’accompagnement des évolutions de son secteur ou de sa structure en anticipant les obstacles et en intégrant tous les enjeux à court et moyen terme |
| **Communiquer** | **Circulation ascendante et descendante de l'information et communication au sein de l'équipe** | Communique rarement avec son équipe, fait de la rétention d'information | Communique seulement ponctuellement, néglige la transmission de certaines informations | Dialogue et échange régulièrement avec son équipe S'assure de l'efficacité des moyens de circulation de l'information au sein de son équipe | Dialogue et échange en permanence avec son équipe, adapte son langage, argumente et sait convaincre Met en place les moyens adaptés à la circulation de l'information |
| **Transversalité managériale** | **Dialogue et communication avec les autres managers de la structure de façon à optimiser la coopération des acteurs** | Ne communique jamais avec les autres managers de la structure | Communique irrégulièrement avec les autres managers de la structure | Maintient des contacts réguliers avec les autres managers de la structure | Entretien des contacts réguliers avec les autres managers de la structure pour favoriser la transversalité des services |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Qualités d'encadrement ou à exercer des fonctions de niveau supérieur / expertise** | | | | | |
| **Critères d'évaluation** | **Définition**  **du critère** | **Insatisfaisant** | **A améliorer** | **Satisfaisant** | **Supérieur aux attentes** |
| **Animer et développer un réseau** | **Capacité à rencontrer les acteurs de sa profession, à tisser des relations durables et enrichissantes professionnellement** | N'utilise pas et délaisse son réseau de partenaires internes et externes | Possède un réseau de partenaires internes et externes, mais ne l'utilise pas toujours à bon escient | Maintient et développe un réseau de contacts utiles bénéfique pour son activité | Etablit et entretient des contacts utiles facilitant la mise en œuvre de son activité ou de celles des agents placés sous sa responsabilité |
| **Gestion de projet** | **Capacité à entreprendre avec méthode un projet aboutissant à la réalisation d’un service ou d’un produit fini** | Ne connait pas la méthodologie de gestion de projet, ne mobilise pas les acteurs, ne respecte pas les délais | Utilise partiellement la méthodologie de gestion de projet, mobilise inadéquatement les acteurs, ne respecte pas toujours les délais | Utilise la méthodologie de gestion de projet, mobilise adéquatement les acteurs, respecte les délais | Capacité à intégrer les différentes phases de la gestion de projet en intégrant toutes ses composantes (techniques et humaines) Est capable de mener plusieurs projets |
| **Gestion budgétaire** | **Compréhension de l'environnement des ressources budgétaires applicables à l'activité** | Se désintéresse des conséquences budgétaires de son activité et/ou celle de son service | Comprend les éléments budgétaires de son activité sans pour autant rechercher son efficience | Contrôle les coûts de son activité et/ou celle de son service Met en œuvre des indicateurs de suivi de son activité | Optimise efficacement la gestion budgétaire de son activité et/ou de son service par l'utilisation d'indicateurs pertinents |
| **Adaptabilité et résolution de problème** | **Capacité à trouver des solutions pertinentes à des problèmes professionnels complexes** | Ne parvient pas à appréhender les situations professionnelles complexes | Perçoit certains éléments de situations professionnelles complexes sans toujours réussir à les comprendre | Démontre une capacité à appréhender et résoudre des situations professionnelles complexes | Appréhende et résout rapidement des situations professionnelles complexes et inédites |