

# GRILLE D'ÉVALUATION : ENCADRANT

## **1- MAÎTRISE DE LA TECHNICITÉ**

- 1.1 Connaissance de l'environnement professionnel et des règles de fonctionnement de l'administration
- 1.2 Maîtrise de l'ensemble des missions de la fiche de poste
- 1.3 Maîtrise des moyens et ressources mis à disposition et nécessaires au poste
- 1.4 Perfectionnement et développement des compétences

## **2- SAVOIR-ÊTRE ADAPTÉ EN FONCTION DES INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS**

- 2.1 Équité
- 2.2 Exemplarité
- 2.3 Maîtrise de soi
- 2.4 Capacité à mobiliser, animer et dynamiser une équipe
- 2.5 Respect de l'autre et des opinions, bienveillance

## **3- CONSCIENCE PROFESSIONNELLE DANS LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS**

- 3.1 Qualité et fiabilité du travail effectué
- 3.2 Atteinte des objectifs
- 3.3 Sens du service public et loyauté
- 3.4 Respect et gestion des Ressources

## **4- AUTONOMIE**

- 4.1 Sens des responsabilités: capacité à faire des choix et prendre des décisions
- 4.2 Planification et organisation: capacité à identifier et gérer les priorités
- 4.3 Recherche et propositions de solutions

## **5- IMPLICATION DANS LA BONNE MARCHÉ DU SERVICE**

- 5.1 Disponibilité, assiduité
- 5.2 Implication dans les projets transversaux et de service
- 5.3 Capacité à assurer la continuité du service
- 5.4 Capacité à faire du reporting

## **6- CAPACITÉ D'ENCADREMENT OU À EXERCER DES FONCTIONS D'UN NIVEAU SUPÉRIEUR**

- 6.1 Capacité à donner du sens
- 6.2 Capacité d'expertise
- 6.3 Autorité : capacité à poser un cadre à l'action et contrôler les résultats (influence)
- 6.4 Capacité à évaluer et s'évaluer

# CRITÈRE 1

## MAÎTRISE DE LA TECHNICITÉ

### (Compétences professionnelles et techniques)

Sous-critère 1.1	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Connaissance de l'environnement professionnel et des règles de fonctionnement de l'administration					

*Éléments évaluable*s: savoirs fondamentaux sur l'organisation territoriale, le fonctionnement de l'administration, l'organisation hiérarchique, les procédures, les droits et obligations, les valeurs de la charte

- De 1 à 4** Ne connaît que son service, exécute ses tâches sans comprendre la finalité globale pour la commune et son environnement professionnel.
- De 5 à 8** Comprend le fonctionnement général des collectivités et la finalité de service public, mais n'a pas assimilé les droits et les devoirs des fonctionnaires.
- De 9 à 12** Connaissance générale de l'administration, des droits et des devoirs des fonctionnaires mais ne maîtrise pas complètement le fonctionnement, les procédures, l'organisation et les hiérarchies au sein de la commune du Bouscat.
- De 13 à 16** Connait le cadre général de l'administration ainsi que le fonctionnement interne de la commune. Applique l'ensemble des règles déterminées par chacun de ces niveaux, y compris la charte d'engagement.
- De 17 à 20** Situe chacune de ses actions dans le contexte global des collectivités territoriales, connaît les missions dévolues à la mairie ainsi que les partenaires extérieurs potentiels. Travaille constamment dans une logique de service public, en respectant la charte d'engagement, que ce soit lors de la préparation des projets, du montage des dossiers ou lors de la fourniture d'instructions. Maîtrise les droits et les devoirs des fonctionnaires ainsi que la charte d'engagement, qu'il respecte et fait respecter dans son service.

Sous-critère 1.2	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Maîtrise de l'ensemble des missions de la fiche de poste					

*Éléments évaluable*s : connaissances théoriques et techniques, compétences managériales, animation, gestion, pilotage d'équipes, expertise, expérience, formation continue, transmission et partage des expériences et savoirs

- De 1 à 4** Possède les connaissances théoriques nécessaires et/ou dispose d'une expérience suffisante dans le domaine, lui permettant d'assurer les fonctions de base qui lui sont attribuées. Connaît le périmètre global de ses missions mais a besoin d'un accompagnement extérieur pour les missions plus spécifiques. N'assume aucun aspect lié à sa fonction d'encadrement.
- De 5 à 8** Possède les connaissances théoriques nécessaires et/ou a une expérience suffisante dans le domaine, lui permettant d'assurer seul toutes les fonctions qui lui sont attribuées. Se tient à jour des évolutions techniques, réglementaires qui s'appliquent à son travail. Néglige son rôle d'encadrement d'équipe.
- De 9 à 12** Est capable d'assurer seul toutes les fonctions qui lui sont attribuées et d'appréhender ses missions dans le fonctionnement global de son service et des services de la commune. Cette mise en perspective lui permet d'ajuster son fonctionnement et de répondre aux besoins de chacun. Se tient à jour des évolutions techniques, réglementaires qui s'appliquent à son travail. A tendance à mettre ses missions de responsable d'équipe (gestion de service et management des ressources humaines) au second plan.
- De 13 à 16** Est capable d'assurer seul toutes les fonctions qui lui sont attribuées et d'appréhender ses missions dans le fonctionnement global de son service et des services de la commune. Se tient à jour des évolutions techniques, réglementaires qui s'appliquent à son travail. Partage avec ses collègues ses connaissances afin d'améliorer la qualité du service rendu. Considéré comme une personne ressource de par son expérience et son expertise. Remplit la plupart de ses missions d'encadrement.
- De 17 à 20** Personne ressource qui partage ses connaissances, fiable dans l'exercice de ses fonctions avec une capacité de situer ses missions dans le fonctionnement global de son service et des services de la commune. Par cette connaissance maîtrisée, est capable d'aller au-delà des missions de sa fiche de poste, d'aider les autres pôles. Ce recul par rapport à ses missions lui permet également de proposer d'autres manières de les réaliser. Assume entièrement, sous tous les aspects, ses missions et responsabilités de cadre (organisation, fonctionnement du service, gestion et management des ressources humaines).

Sous-critère 1.3	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Maîtrise des moyens et ressources mis à disposition et nécessaires au poste					

*Éléments évaluable* : savoirs, connaissance, pratique professionnelle, utilisation de machines, matériels, logiciels, techniques et procédures, transmission et partage, expertise

- De 1 à 4** Sait quels moyens nécessaires sont à disposition mais n'a jamais pratiqué (bureautique, logiciels, matériel...).
- De 5 à 8** Sait quels moyens utiliser ; débute dans leur utilisation, en phase d'apprentissage.
- De 9 à 12** Dispose d'une connaissance théorique et d'une maîtrise pratique de l'ensemble des moyens nécessaires à la tenue du poste.
- De 13 à 16** Maîtrise l'ensemble des moyens nécessaires à la tenue du poste ; partage des connaissances avec les collègues, considéré par tous comme une personne ressource.
- De 17 à 20** Maîtrise et partage des connaissances sur les moyens, outils et ressources nécessaires à la tenue du poste. Personne ressource, capable de prendre du recul par rapport aux instruments proposés et être force de proposition dans le domaine.

Sous-critère 1.4	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Perfectionnement et développement des compétences					

*Éléments évaluable: remise en question, amélioration continue, suivi des évolutions, acquisition et utilisation de nouvelles compétences, partage et transmission des connaissances et expériences, benchmarking*

**De 1 à 4** Est capable parfois de se remettre en question quant à ses connaissances mais ne cherche pas à s'améliorer par lui-même. Attend qu'on lui dise les possibilités, les solutions pour les appliquer mais n'appréhende pas forcément l'ensemble du problème ce qui l'empêche de progresser. A besoin d'une impulsion extérieure pour s'inscrire aux formations qui seraient nécessaires et ne se sert pas forcément de ce qu'il aura appris par la suite.

**De 5 à 8** Est capable de se remettre en question quant à ses connaissances mais ne cherche pas à s'améliorer par lui-même. Attend qu'on lui dise les possibilités, les solutions pour les appliquer ; a besoin d'une impulsion extérieure pour s'inscrire aux formations qui seraient nécessaires. Une fois les formations suivies ou les solutions données, est capable de réutiliser les connaissances acquises dans le cadre de ses missions.

**De 9 à 12** Questionne souvent ses pratiques dans une perspective d'amélioration continue. Va, de lui-même, faire des recherches efficaces, participer aux formations nécessaires pour développer ses compétences et trouver les solutions à ses problèmes. Utilise les compétences nouvelles acquises pour développer ses missions.

**De 13 à 16** Se place en permanence dans une perspective d'amélioration continue. Va, de lui-même, faire des recherches efficaces, participer aux formations nécessaires pour développer ses compétences et trouver les solutions à ses problèmes. Par cette démarche, va participer au développement de ses missions et également transmettre ses connaissances à ses collègues pour accroître l'efficacité de l'ensemble des services.

**De 17 à 20** Se place en permanence dans une perspective d'amélioration continue, développant ses missions et transmettant ses connaissances à ses collègues. Toujours à la recherche des innovations et des avancées dans son domaine d'expertise, force de proposition pour accroître l'efficacité de l'ensemble des services.

TOTAL :	
MOYENNE :	

### **RESULTAT CRITÈRE 1:**

De 1 à 4	De 5 à 8	De 9 à 12	De 13 à 16	De 17 à 20
Non Adapté	A améliorer	En cours d'adaptation	Adapté	Très adapté

**CRITÈRE 2**  
**SAVOIR ÊTRE ADAPTÉ EN FONCTION DES INTERLOCUTEURS**  
(qualités relationnelles)

Sous-critère 2.1	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Équité					

*Éléments évaluable : justice, équilibre, impartialité, honnêteté*

- De 1 à 4** Traite de manière très différente, en situation équivalente, les agents placés sous sa responsabilité. Ne fait jamais preuve d'impartialité dans la gestion et le pilotage de son service. Ne prend jamais de décision juste et équilibrée vis-à-vis des agents de son service. Ne cherche pas à améliorer son attitude.
- De 5 à 8** Selon les circonstances, peut être amené à traiter de façon différente, en situation équivalente, les agents placés sous sa responsabilité. Il peut lui arriver en situation d'urgence, de conflit ou de difficultés quelconques de faire preuve de partialité dans la gestion et le pilotage de son service.
- De 9 à 12** Cherche à améliorer son pilotage d'équipe en suivant des formations de management et en appliquant la charte d'engagement. Il prend en compte les remarques formulées par sa hiérarchie et s'engage à travailler sur ces questions d'équité, d'égalité de traitement. Il lui arrive occasionnellement d'être partial, dans le cadre de ses fonctions de responsable.
- De 13 à 16** Fait preuve d'équité dans l'exercice quotidien de ses fonctions.
- De 17 à 20** Recherche toujours l'équité au sein de son service. Privilégie en toute circonstance, l'égalité de traitement. Les notions de justice et de juste équilibre, dans l'appréciation des agents pris collectivement et individuellement sont majeures pour lui et constituent la base de son management.

Sous-critère 2.2	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Exemplarité					

Éléments évaluables : *exemple, référence, modèle, efficacité, qualité, fiabilité, efficience, confiance, honnêteté*

- De 1 à 4** N'est pas exemplaire dans sa fonction de responsable et dans son fonctionnement quotidien, sa posture professionnelle et son expertise. N'a que faire des relations humaines et l'affiche. Ne montre pas l'exemple, ni ce que sont les bonnes pratiques.
- De 5 à 8** Doit améliorer sa posture professionnelle. N'est que très rarement exemplaire dans l'exercice de ses fonctions et dans la réalisation de ses objectifs. Ne s'applique que très rarement à lui même, les valeurs de la charte d'engagement.
- De 9 à 12** Est exemplaire sur certaines fonctions de son poste. Peut servir de modèle pour son expertise. Réalise en partie ses objectifs mais est perfectible dans son positionnement dans la collectivité, afin d'être à la fois proche de la direction et de son équipe. Doit encore progresser en matière de relations humaines.
- De 13 à 16** Est exemplaire sur certaines fonctions de son poste. Sert de modèle pour son expertise et sa discrétion. Réalise ses objectifs et cherche toujours à mieux se positionner dans la collectivité, afin d'être à la fois proche de la direction et de son équipe. Fait preuve de probité.
- De 17 à 20** Est en permanence exemplaire dans son fonctionnement quotidien, sa posture professionnelle et son expertise. Est irréprochable dans ses relations humaines. Sait montrer par l'exemple ce que sont les bonnes pratiques. Atteint, voire dépasse ses objectifs et soutient en permanence son équipe pour qu'elle réussisse également. Est courageux, ambitieux et loyal. En un mot, est le modèle à suivre.

Sous-critère 2.3	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Maîtrise de soi (attitude verbale et non verbale)					

*Éléments évaluable: savoir-être, retenue, réserve, réflexion ,recul, rationalité, gestion des émotions et du stress*

- De 1 à 4** Ne contrôle pas du tout ses émotions et réagit aux événements dans la précipitation sans réflexion préalable. Dépasse souvent « les limites » et ne sait pas se contrôler.
- De 5 à 8** Essaie de lutter contre certains réflexes, tel que l'impulsivité. Arrive en certaines circonstances à contrôler ses émotions afin de ne pas réagir dans la précipitation.
- De 9 à 12** Sait souvent de maîtriser. Cet état de fait se constate dans son fonctionnement quotidien.
- De 13 à 16** Est en capacité à adapter régulièrement ses comportements à l'environnement. Ne se laisse pas influencer par ses sentiments.
- De 17 à 20** Est en totale capacité à contrôler ses émotions, à ne pas réagir dans la précipitation. Réfléchit systématiquement avant d'agir.

Sous-critère 2.4	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Capacité à mobiliser, animer et dynamiser une équipe					

*Éléments évaluable*s: conviction, autorité, charisme, capacité à donner du sens, motivation, exemplarité

- De 1 à 4** Ne sait pas animer son équipe, n'anticipe pas et n'organise pas le travail, en fixant les objectifs. A des difficultés majeures à mobiliser car ne donne pas de sens aux actions et ne définit pas les moyens pour les réaliser. Ne se montre pas convaincant avec ses collaborateurs sur l'intérêt d'un travail collectif et omet de se préoccuper du bien être de chacun.
- De 5 à 8** A quelques compétences pour animer son équipe, anticiper et organiser le travail, ce qu'il arrive à faire très partiellement. Rencontre encore des difficultés à mobiliser car ne donne pas de sens aux actions et ne définit que rarement les moyens pour les réaliser. Ne se montre pas convaincant avec ses collaborateurs sur l'intérêt d'un travail collectif et omet de se préoccuper du bien être de chacun.
- De 9 à 12** A des compétences pour animer son équipe, anticiper et organiser le travail. Parvient de temps en temps à mobiliser ses agents en donnant du sens aux actions et en définissant partiellement le plan d'actions pour les réaliser. Peut se montrer convaincant avec ses collaborateurs sur l'intérêt d'un travail collectif en valorisant les compétences de chacun. Peut encore progresser sur la dynamique de groupe.
- De 13 à 16** Sait animer une équipe, anticiper et organiser le travail. A les qualités requises pour mobiliser ses troupes en donnant du sens aux missions et en définissant les plans d'actions correspondants. Sait se montrer convaincant sur l'intérêt d'un travail collectif en valorisant les compétences de chacun. Pense régulièrement à organiser des temps conviviaux et à prendre en compte les événements de la vie personnelle des agents.
- De 17 à 20** Excelle dans l'animation de groupe, anticipe et organise le travail de façon systématique, en se préoccupant des compétences de chacun et de leur complémentarité pour satisfaire le service. Sait naturellement mobiliser en donnant du sens aux missions et en définissant les plans d'actions correspondants (en posant en amont avec le groupe toutes les bonnes questions). Pense systématiquement à organiser des temps conviviaux, à prendre en compte les événements de la vie personnelle des agents et à trouver tous les outils existants permettant de motiver et de récompenser son personnel.

<b>Sous-critère 2.5</b>	<b>1 à 4</b>	<b>5 à 8</b>	<b>9 à 12</b>	<b>13 à 16</b>	<b>17 à 20</b>
Respect de l'autre et des opinions, bienveillance					

*Éléments évaluable: échanges, partage, dialogue écoute, compréhension, respect, considération, bienveillance, médiation, transmission*

- De 1 à 4** N'exprime pas ce qu'il pense ou ressent, avec une relation à l'autre difficile. Apparaît toujours en retrait ou contre, ne propose pas de compromis en cas de conflit. Ne respecte pas ses collaborateurs et leur parle mal, peut même être insultant dans ses propos et ses actes.
- De 5 à 8** Hésite parfois à exprimer ses opinions. Reste souvent silencieux et distant. Cette attitude laisse penser qu'il se désintéresse de son équipe, qu'il ne prend pas en compte les points de vue des agents mais n'est que très rarement malveillant à leur rencontre.
- De 9 à 12** Exprime ses sentiments quand on lui demande, maintient des relations « ouvertes » avec ses collègues. Dispose d'une certaine aptitude pour la médiation et l'animation de groupe et est bienveillant dans ses relations.
- De 13 à 16** Donne spontanément son opinion au bon moment, dans le but d'améliorer les relations professionnelles et de faire avancer le dialogue. Fait ressortir les problèmes de communication de façon constructive. Est en capacité à intervenir face à un groupe, s'en faire le porte parole dans le respect de ce qui a été proposé par chaque collaborateur.
- De 17 à 20** Est très compétent pour rapporter les différentes opinions de l'équipe. Facilite le dialogue en reformulant les questions, en faisant ressortir les points forts et les points d'effort. Est un excellent animateur de groupe et médiateur dans l'équipe. Il est très bienveillant à l'égard d'autrui, ce qui fait de lui un modèle à suivre.

TOTAL :	
MOYENNE :	

### **RESULTAT CRITÈRE 2:**

<b>De 1 à 4</b>	<b>De 5 à 8</b>	<b>De 9 à 12</b>	<b>De 13 à 16</b>	<b>De 17 à 20</b>
<b>Non Adapté</b>	<b>A améliorer</b>	<b>En cours d'adaptation</b>	<b>Adapté</b>	<b>Très adapté</b>

## CRITÈRE 3

### CONSCIENCE PROFESSIONNELLE DANS LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

Sous-critère 3.1	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Qualité et fiabilité du travail effectué					

*Éléments évaluable*s: *soin, précision, finitions, sens du détail, efficacité, performance, rigueur, capacité d'exécution, contrôle, confiance*

- De 1 à 4** Fait preuve de trop nombreuses négligences et erreurs. Travail imprécis, incomplet qui nécessite d'être revu et corrigé avant d'être finalisé ou utilisé. Dissimule volontairement des faits ou informations.
- De 5 à 8** Le travail fourni est de qualité inégale par imprécision, manque de soin, non-respect des consignes et procédures .
- De 9 à 12** En général, est capable d'entreprendre des travaux courants sans besoin de trop de directives précises et détaillées, mais doit améliorer la finition, le soin et/ou la rapidité d'exécution.
- De 13 à 16** Fournit un travail constant, est capable d'assumer sans dépendance aux autres les responsabilités confiées (organisation, fonctionnement du service...) et conformément à ce qui est attendu.
- De 17 à 20** Le travail fourni est précis, réalisé avec soin, exemplaire, avec une bonne vitesse d'exécution conformément à la réglementation et aux procédures internes. Recherche constamment la meilleure façon de produire son travail. Travail, missions et responsabilités assumées entièrement.

Sous-critère 3.2	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Atteinte des objectifs					

*Éléments évaluable: atteinte des résultats, motivation, efforts, persévérance, efficacité, performance*

- De 1 à 4** Les objectifs ne sont pas atteints. Ne fournit aucun effort pour les remplir par manque de motivation ou manque de capacité.
- De 5 à 8** Les objectifs ne sont pas atteints. Rencontre des difficultés à mobiliser ses efforts et les ressources au-delà des activités récurrentes.
- De 9 à 12** Les objectifs sont partiellement atteints malgré des efforts notés.
- De 13 à 16** Les objectifs sont partiellement réalisés en raison de contraintes extérieures et justifiées (manque de ressources, travail supplémentaire imprévu...).
- De 17 à 20** Par la mobilisation de ses compétences, ses efforts et les ressources à sa disposition, fait en sorte que les résultats obtenus rencontrent les exigences posées.

Sous-critère 3.3	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Sens du service public et loyauté					

*Éléments évaluable: respect des obligations professionnelles et des valeurs de la charte d'engagement, de l'intérêt général, implication, engagement, conscience professionnelle, déontologie, éthique, intégrité*

- De 1 à 4** Trouve toujours des excuses pour éviter du travail supplémentaire, apporter une contribution au travail d'équipe et aux activités communes. N'a pas conscience d'être investi(e) d'un rôle ou d'une mission particulière de service public.
- De 5 à 8** Pense d'abord à son propre intérêt ou celui de son service au détriment de l'intérêt collectif et du public.
- De 9 à 12** A le sens du service public mais peut faire preuve de défiance envers les principes généraux de la collectivité, ce qui nuit à la confiance et à la collaboration avec sa hiérarchie, ses subordonnés et ses collègues.
- De 13 à 16** Exécute les décisions de façon conforme sans les soutenir ou les accompagner de façon appuyée. Manifeste de façon générale une attitude constructive, participe activement au cours de réunions, dans les projets transversaux. Informe et consulte sa hiérarchie à bon escient. S'applique et applique les valeurs du service public.
- De 17 à 20** Porte et soutient en toute circonstance les décisions de l'autorité territoriale et de sa hiérarchie. Respecte dans toutes ses décisions les principes de légalité, d'égalité de traitement et plus généralement les valeurs de la charte d'engagement. Fait preuve de transparence et d'intégrité dans le traitement des dossiers. Apporte toujours une contribution au travail d'équipe et aux activités communes. Démonstre un engagement et un attachement sincère aux missions d'intérêt général au service des différents publics.

<b>Sous-critère 3.4</b>	<b>1 à 4</b>	<b>5 à 8</b>	<b>9 à 12</b>	<b>13 à 16</b>	<b>17 à 20</b>
Respect et gestion des ressources					

*Éléments évaluable: responsabilité, rationalisation de l'utilisation des ressources, recherche d'économie, exemplarité, efficacité, suivi, contrôle, modération, amélioration continue*

- De 1 à 4** Peu soucieux de préserver et d'économiser les ressources. N'assure aucun suivi, s'occupe peu des questions financières et de l'évolution de la masse salariale de son service. Ne mesure pas les conséquences de certaines de ses décisions en terme de coût en temps, énergie et argent.
- De 5 à 8** S'intéresse insuffisamment à l'utilisation des ressources matérielles, humaines et financières. Doit parfois être rappelé à l'ordre pour un usage plus responsable. Sollicite des moyens supplémentaires sans rechercher de solutions alternatives en terme d'organisation, de mutualisation, de meilleure répartition des missions.
- De 9 à 12** Est attentif aux ressources matérielles, humaines et financières, mais n'assure pas un suivi régulier, ne cherche pas à réaliser des économies.
- De 13 à 16** Se préoccupe des ressources matérielles, humaines, financières. Fait bon usage des locaux, du matériel, des installations. A conscience de la nécessité d'assurer un suivi de la consommation des ressources. Est soucieux du respect des conditions de travail et des règles d'hygiène et sécurité pour améliorer la qualité de vie au travail.
- De 17 à 20** Recherche et propose en toutes circonstances une organisation efficace du travail au moindre coût (en temps, énergie, personnel et argent). Recherche des pistes d'économie, lutte contre le gaspillage et incite ses collaborateurs à faire de même.

TOTAL :	
MOYENNE :	

**RESULTAT CRITÈRE 3:**

De 1 à 4	De 5 à 8	De 9 à 12	De 13 à 16	De 17 à 20
Non Adapté	A améliorer	En cours d'adaptation	Adapté	Très adapté

## **CRITÈRE 4** **AUTONOMIE**

<b>Sous-critère 4.1</b>	<b>1 à 4</b>	<b>5 à 8</b>	<b>9 à 12</b>	<b>13 à 16</b>	<b>17 à 20</b>
Sens des responsabilités : capacité à faire des choix et prendre des décisions					

*Éléments évaluable: capacité de jugement, arbitrage, adaptabilité*

- De 1 à 4      Ne prend pas de décisions sur les situations nouvelles, et ne fait pas de choix entre des procédures connues sans validation hiérarchique.
- De 5 à 8      Choisi aisément entre des procédures à suivre. Fait parfois des choix pour ses équipes face à des situations nouvelles avec quelques fois des options inadaptées.
- De 9 à 12     Guide toujours son équipe vers la meilleure option face à des situations déjà rencontrées et souvent la meilleure option d'action face à des situations nouvelles. Assume ses décisions.
- De 13 à 16    Utilise toujours la meilleure option d'action face à des situations déjà rencontrées et souvent la meilleure option d'action face à des situations nouvelles. Assume ses décisions.
- De 17 à 20    Utilise toujours la meilleure option d'action face à toutes situations. Assume ses décisions.

Sous-critère 4.2	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Planification et organisation : capacité à identifier et gérer les priorités					

*Éléments évaluable: capacité à fixer et respecter des étapes appropriées, des procédures, organisation, méthode, planification anticipation, gestion des priorités, efficacité*

- De 1 à 4** Manque d'organisation, ne planifie rien. A du mal à évaluer le temps nécessaire à la réalisation des missions de son équipe et à tenir les échéances. Fait son travail de façon désordonnée, réagit au coup par coup et dans l'urgence, ce qui nuit à l'efficacité du service. Retard chronique dans ses activités.
- De 5 à 8** A tendance à manquer de rigueur pour organiser son travail ainsi que celui de ses collaborateurs, les circonstances sont généralement mal anticipées et l'urgent déstabilisateur. Rencontre des difficultés pour annoncer les délais prévisibles de mise en œuvre.
- De 9 à 12** Fait preuve d'une organisation satisfaisante pour maintenir un flux de travail régulier. Rencontre parfois quelques problèmes lors du choix de tâches ou missions prioritaires par rapport aux autres.
- De 13 à 16** Bonne organisation de son travail et de son service, réussit régulièrement à prévoir de manière fiable les délais de mise en œuvre. Sait mettre en adéquation les ressources nécessaires aux activités. Ne rencontre des difficultés que lors de circonstances exceptionnelles.
- De 17 à 20** Sait établir les priorités, hiérarchiser les dossiers et les projets. S'assure de toujours respecter les différentes étapes de réalisation, d'appliquer les consignes et les procédures. Utilise des outils de planification (retro-planning, agenda partagé...). Anticipe les difficultés et le plan de charge afin de pouvoir respecter ses échéances et celles des autres. Fait face aux urgences.

<b>Sous-critère 4.3</b>	<b>1 à 4</b>	<b>5 à 8</b>	<b>9 à 12</b>	<b>13 à 16</b>	<b>17 à 20</b>
Recherche et proposition de solutions					

*Éléments évaluable*s : questionnement, cheminement discernement, observation, réactivité, capacité de compréhension, bon sens, amélioration continue

- De 1 à 4 Pose parfois des questions sur les domaines d'activité de son service dans lesquels les tâches ou les procédures sont inadaptées sans pour autant proposer des évolutions.
- De 5 à 8 Pose régulièrement des questions sur les domaines dans lesquels les tâches ou les procédures sont inadaptées et propose parfois quelques points d'amélioration.
- De 9 à 12 Pointe au fur et à mesure les situations rencontrées qui posent problème et en a une vision claire.
- De 13 à 16 A une vision claire des points à améliorer dans les tâches et les procédures de son service et propose des pistes d'amélioration.
- De 17 à 20 A une vision claire des points à améliorer dans ses tâches et ses procédures, propose des pistes d'amélioration et les met en œuvre par lui-même.

TOTAL :	
MOYENNE :	

**RESULTAT ITEM 4:**

De 1 à 4	De 5 à 8	De 9 à 12	De 13 à 16	De 17 à 20
Non Adapté	A améliorer	En cours d'adaptation	Adapté	Très adapté
0	0	0	0	0

## CRITÈRE 5

### IMPLICATION DANS LA BONNE MARCHE DU SERVICE ET L'ENSEMBLE DE LA COLLECTIVITÉ

Sous-critère 5.1	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Disponibilité/assiduité					

*Éléments évaluable*s : ponctualité, respect des horaires, assiduité, application, participation aux projets transversaux, mobilisation et réactivité aux demandes exprimées et/ou aux sollicitations internes comme externes.

- De 1 à 4** Travaille dans son coin. Ne s'occupe pas ou peu des sujets transversaux. Ne s'intéresse pas aux difficultés rencontrées par ses collègues ou leurs contraintes. Est peu ou pas réactif. Est régulièrement en retard sans raison légitime et très peu assidu. Refuse de se mobiliser pour répondre aux besoins ou nécessités de service.
- De 5 à 8** Répond aux sollicitations de manière souvent négative ou critique. Ne cherche pas toujours à solutionner les problèmes ou les difficultés rencontrées. Peut connaître par ailleurs des difficultés dans la gestion des imprévus ou des simultanités, avec des conséquences sur la qualité de la réponse ou des tâches exécutées. Peu mobilisable sauf en cas d'impérieuse nécessité.
- De 9 à 12** Dispose d'un sens de l'écoute réel. Cherche à comprendre et à solutionner les problèmes ou les difficultés rencontrées en étant réactif. L'analyse insuffisante de la situation peut amener toutefois à des dysfonctionnements dommageables. Assiduité, ponctualité et mobilisation constante.
- De 13 à 16** Sait faire preuve d'un grand intérêt aux problèmes évoqués, s'investit personnellement en vue de trouver des idées et des solutions pérennes et ce en prenant le recul et la distance suffisante. Disponible et mobilisé pour le bénéfice de la collectivité.
- De 17 à 20** Ecoute réelle, sens des relations humaines, bienveillance et respect en toute circonstance. Sait s'investir personnellement et apporte à la fois son expérience et son expertise. Dispose d'une réelle capacité d'analyse et de réactivité permettant de sécuriser les réponses apportées. Toujours très réactif et mobilisé.

Sous-critère 5.2	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Implication dans les projets transversaux et de service					

*Éléments évaluable*s : prise d'initiatives, motivation, engagement à porter les projets managériaux et transversaux, participation aux projets, esprit collaboratif, travail d'équipe

- De 1 à 4** N'entreprend rien sans qu'on le lui demande. Ne cherche nullement à progresser et/ou refuse toutes modifications du cadre de travail. Apparaît démotivé ou découragé avec des difficultés rencontrées dans l'accomplissement des missions confiées. Ne voit pas d'intérêt aux projets transversaux, ne les porte pas ni les accompagne. Posture négative voire critique.
- De 5 à 8** Accomplit les tâches quotidiennes sans prendre d'initiatives nouvelles sur le plan des méthodes ou des procédures. Des relâchements ont été constatés durant l'année. Portage flou et inconstant des projets au sein du service dont il(elle) est le(la) responsable hiérarchique. La participation aux projets transversaux se cantonne à la recherche d'un intérêt personnel en oubliant les aspects collaboratifs.
- De 9 à 12** Prend rarement des initiatives visant à changer les méthodes de travail, les procédures. A fait un effort pour le déploiement des projets managériaux en y participant. L'accompagnement et le fait de donner du sens aux démarches managériales restent en question.
- De 13 à 16** Accomplit ses tâches en interrogeant régulièrement leur pertinence sur le plan des méthodes ou des procédures. La motivation est constante tout comme l'implication dans la bonne marche de l'organisation. Participe activement et met en œuvre les projets managériaux et transversaux initiés par l'équipe de Direction.
- De 17 à 20** Prends de nombreuses initiatives, les explique et les accompagne. Propose régulièrement des projets en mode collaboratif et sait les conduire. Est moteur au sein d'une équipe et est un acteur incontournable au sein de l'organisation. Enthousiasme noté, positif et communicatif.

Sous-critère 5.3	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Capacité à assurer la continuité de service					

*Éléments évaluable*s : guide de procédures, polyvalence des postes et missions, planification, plan de charge, gestion des absences (congrés ordinaires, formations...).

- De 1 à 4** Ne dispose d'aucune procédure. N'organise jamais la polyvalence des postes et des missions. La continuité du service est impossible en cas d'absence. Missions non réalisées. Ne planifie pas, réagit au coup par coup et dans l'urgence.
- De 5 à 8** Dispose de procédures partielles, non mises à jour régulièrement et ne couvrant pas l'ensemble du périmètre des missions à réaliser. La polyvalence au sein du service sur les postes et les missions est faible voire non organisée. Les circonstances peuvent être mal anticipées et l'urgent déstabilisateur ou risque d'erreurs.
- De 9 à 12** Dispose de procédures couvrant l'ensemble du service sans pour autant avoir mené de réflexion quant leur pertinence et/ou leur mise à jour. La polyvalence est organisée. Planifie suffisamment les absences et la charge de travail pour maintenir un flux régulier. Doit toutefois progresser sur l'établissement des priorités.
- De 13 à 16** Dispose de procédures qui ont été communiquées en interne comme en externe. Elles sont à jour mais pas toujours analysées selon un principe d'amélioration continue. La polyvalence et l'adéquation entre ressources et activités sont une préoccupation constante et sont organisées dans le temps (moyen terme).
- De 17 à 20** Dispose de guides de procédures, régulièrement mis à jour et communiqués au sein de l'organisation. Les missions y sont détaillées, les process analysés et réinterrogés périodiquement. La polyvalence sur chaque poste/mission est organisée et anticipée. A assuré le transfert de savoirs. La formation continue est assurée. Le dispositif du tutorat est le cas échéant effectif. Sait établir les priorités, hiérarchise les dossiers et projets.

Sous-critère 5.4	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Capacité à faire du reporting					

*Éléments évaluable*s : communication sur les tâches et les activités réalisées, réalisation de notes sur des projets, élaboration et suivi d'indicateurs de performance et d'amélioration continue.

- De 1 à 4** N'informe pas ni verbalement ni par écrit sur les tâches exécutées, sur les projets conduits ou sur des sujets d'actualités réglementaire ou technique. Ne voit aucun intérêt dans l'évaluation et le principe d'amélioration continue.
- De 5 à 8** Communique rarement (et uniquement sur un mode verbal) sur les tâches accomplies et les éventuelles difficultés rencontrées. N'écrit pas ou trop rarement. S'il dispose d'indicateurs, il n'en assure pas un suivi régulier permettant une prise de décision selon le principe d'amélioration continue.
- De 9 à 12** Informe verbalement et périodiquement sur les tâches réalisées et les éventuelles difficultés rencontrées. Pour autant, aucune veille technique ou juridique n'est assurée et communiquée en interne. Les indicateurs sont suivis mais pas toujours interrogés dans le cadre d'une évaluation individuelle ou collective.
- De 13 à 16** Communique régulièrement (sous formes verbale et écrite) sur les tâches menées, les éventuelles difficultés rencontrées. Ces communications permettent une réelle analyse de la situation permettant une prise de décision éclairée. Propose et sait tirer les conséquences d'un suivi régulier des indicateurs et de la veille juridique/technique mise en place.
- De 17 à 20** Tient à jour un suivi d'affaires sous forme de tableau de bord ou de « to do list » permettant une communication/information régulière et partagée. Dispose d'un outil d'aide à la décision et d'anticipation des prochaines étapes (ex diagramme de GANT). Assure une veille périodique sur les évolutions réglementaires ou techniques, en informe ses collaborateurs, la diffuse en interne. Les indicateurs sont analysés précisément et utilisés à bon escient.

TOTAL :	
MOYENNE :	

**RESULTAT CRITÈRE 5:**

De 1 à 4	De 5 à 8	De 9 à 12	De 13 à 16	De 17 à 20
Non Adapté	A améliorer	En cours d'adaptation	Adapté	Très adapté

## CRITÈRE 6

### CAPACITÉ D'ENCADREMENT OU A EXERCER DES FONCTIONS D'UN NIVEAU SUPÉRIEUR

Sous-critère 6.1	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Capacité à donner du sens					

*Éléments évaluables: communication, contextualisation, implication, transversalité, capacités à motiver et à fédérer, prise de hauteur, vision*

- De 1 à 4** Travaille seul et ne communique avec ses équipes que ponctuellement, pour des demandes spécifiques. Demandes non replacées dans leur contexte ni expliquées, elles se résument à une commande simple. Cette absence de communication cantonne ses équipes dans une mission d'exécution pure.
- De 5 à 8** Explique à ses équipes l'objectif à court terme de ses demandes mais ne les intègre pas dans un contexte plus général leur permettant d'intégrer le but final de l'action au bénéfice du service public.
- De 9 à 12** Communique sur ses missions, contextualise ses demandes dans l'environnement global du service public, de la commune et des collectivités territoriales. Informe sur l'objet et le pourquoi des missions.
- De 13 à 16** Communique sur ses missions, sur les projets de la commune, contextualise ses demandes en fixant le but à atteindre. Par ailleurs, fait participer et implique ses agents dans la construction des projets, ce qui leur permet de s'approprier et de se motiver dans l'accomplissement de leurs missions dans une logique de service public
- De 17 à 20** Replace chaque action dans un contexte général afin que l'ensemble des agents concernés comprenne les enjeux de service public, l'objectif poursuivi et les conséquences qui peuvent découler de la mission. Cette vision globale lui permet d'anticiper et de prendre de la hauteur sur les projets et les situations. Capable de fédérer, d'enthousiasmer, de mobiliser ses équipes autour de projets et de valeurs qui conduisent leurs missions. Par son accompagnement, cherche à impliquer ses équipes, à les autonomiser, les responsabiliser et les pousse à se dépasser.

Sous-critère 6.2	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Capacité d'expertise					

*Éléments évaluable : savoirs, expériences, argumentation, fiabilité, pertinence*

- De 1 à 4** Ne dispose pas d'une formation de base lui permettant d'être personne ressource pour les élus, la direction et ses collaborateurs. Ne dispose pas non plus d'expérience dans son champ d'intervention. Ses conseils et ses propositions sont inappropriés.
- De 5 à 8** Dispose d'une formation de base lui permettant occasionnellement d'apporter des éléments réglementaires ou techniques. Peut garantir par sa connaissance théorique et (ou) juridique certaines prises de décisions. Son manque d'expérience ne lui permet pas d'apporter des réponses argumentées aux demandes d'expertise mais ses conseils et ses propositions peuvent être parfois pertinents.
- De 9 à 12** Dispose d'une formation de base lui permettant régulièrement d'apporter des éléments réglementaires ou techniques. Dispose d'une expérience dans un champ similaire lui permettant d'apporter régulièrement des réponses argumentées aux demandes d'expertise.
- De 13 à 16** Dispose d'une formation et d'une expérience suffisante pour être considéré comme en capacité à apporter des réponses pertinentes et argumentées aux élus, à la direction et aux collaborateurs.
- De 17 à 20** Est une référence. Son expertise est reconnue par tous.

Sous-critère 6.3	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Autorité : capacité à poser un cadre à l'action et contrôler les résultats (influence)					

*Éléments évaluable*s : capacité à fixer les règles (du jeu), capacité à se projeter et voir loin, capacité à prendre des décisions et à conduire le changement.

- De 1 à 4** Ne fixe aucune limite. Est souvent dépassé par la base à qui aucun objectif n'est assigné. Ne se projette pas ni ne prend de décision. Les problèmes s'accumulent et/ou prennent de l'importance.
- De 5 à 8** Les limites et les objectifs sont fixés par le niveau n+1, se contente de les appliquer sans les assumer totalement voire les critique ouvertement avec ses agents. Se projette sur le très court terme. Les objectifs à atteindre sont rares, non mesurables et non planifiés
- De 9 à 12** Fixe des limites et des règles sans pour autant en expliquer le sens. Les objectifs sont fixés mais ne sont pas planifiés. Les résultats attendus sont notés mais non mesurables. A tendance à différer la prise de décision voire regretter la décision prise.
- De 13 à 16** Fixe les limites, les objectifs (et ce dans toutes ses composantes), prend les décisions et les assume.
- De 17 à 20** Fait preuve d'une grande autorité, quasi naturelle et est visionnaire. Fixe les limites à ne pas dépasser et ce qui est négociable ou pas. Les règles sont simples et crédibles, les objectifs sont expliqués. Leur réitération est régulière. Donne du sens et assume les décisions qui sont prises même celles prises à un niveau supérieur.

Sous-critère 6.4	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16	17 à 20
Capacité à évaluer et à s'évaluer					

*Éléments évaluables : clairvoyance, remise en question constructive, amélioration continue, mise en place et analyse d'indicateurs, implication, connaissance de soi et des autres.*

**De 1 à 4** Accepte mal les remarques, ne se remet jamais en question. Fait preuve de laxisme ou au contraire d'autoritarisme dans le contrôle et le suivi du travail des agents. Ne leur fixe aucun objectif.

**De 5 à 8** Ecoute les remarques mais ne fait aucun effort pour rectifier son comportement. N'assure pas de contrôle régulier du travail des agents, ne sait pas poser des objectifs individuels ou collectifs à ses agents.

**De 9 à 12** Peut parfois manquer d'assurance et de confiance en ses capacités. Peut éprouver des difficultés à évaluer objectivement le travail de ses collaborateurs faute de fixation d'objectifs précis, d'échéances, de suivi... N'ose pas exprimer ce qui ne va pas.

**De 13 à 16** Accepte généralement bien les remarques. Sait définir les priorités, exprime clairement ce qu'il attend de ses équipes. Contrôle le travail effectué régulièrement et avec rigueur.

**De 17 à 20** Se remet en question pour progresser et améliorer ses actes et décisions. Fixe des objectifs clairs et précis mesurables et atteignables. Assure un suivi régulier de la réalisation des tâches confiées : fixe des points de contrôle et des critères d'évaluation. Est conscient de ses capacités et celles de ses collaborateurs, sait reconnaître et valoriser les efforts mais aussi formuler des observations sans attendre.

TOTAL :	
MOYENNE :	

### **RESULTAT CRITÈRE 6:**

De 1 à 4	De 5 à 8	De 9 à 12	De 13 à 16	De 17 à 20
Non Adapté	A améliorer	En cours d'adaptation	Adapté	Très adapté

### **RESULTAT FINAL :**

TOTAL : (des moyennes)	
MOYENNE : (par 6)	
RESULTAT : (à écrire)	

## RECAPITULATIF DE L'ENTRETIEN

CRITÈRE	NOTE	COMMENTAIRES
<b><u>MAÎTRISE DE LA TECHNICITÉ</u></b>		
Connaissance de l'environnement professionnel et des règles de fonctionnement de l'administration		
Maîtrise de l'ensemble des missions de la fiche de poste		
Maîtrise des moyens et ressources mis à disposition et nécessaires au poste		
Perfectionnement et développement des compétences		
<b><u>SAVOIR-ÊTRE ADAPTÉ EN FONCTION DES INTERLOCUTEURS RENCONTRÉS</u></b>		
Equité		
Exemplarité		
Maîtrise de soi		
Capacité à mobiliser, animer et dynamiser une équipe		
Respect de l'autre et des opinions, bienveillance		
<b><u>CONSCIENCE PROFESSIONNELLE DANS LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS</u></b>		
Qualité et fiabilité du travail effectué		
Atteinte des objectifs		
Sens du service public		
Respect et gestion des ressources		
<b><u>AUTONOMIE</u></b>		
Sens des responsabilités: capacité à faire des choix et prendre des décisions		
Planification et organisation: capacité à identifier et gérer les priorités		
Recherche et propositions de solutions		
<b><u>IMPLICATION DANS LA BONNE MARCHE DU SERVICE</u></b>		
Disponibilité, assiduité		
Implication dans les projets transversaux et de service		

Capacité à assurer la continuité du service		
Capacité à faire du reporting		
<b><u>CAPACITE D'ENCADREMENT OU A EXERCER DES FONCTIONS D'UN NIVEAU SUPERIEUR</u></b>		
Capacité à donner du sens		
Capacité d'expertise		
Autorité : capacité à poser un cadre à l'action et contrôler les résultats (influence)		
Capacité à évaluer et s'évaluer		