



GRILLE D'ÉVALUATION D'ÉQUIPE

Nom et prénom de la personne évaluée :

Volet et fonction :

I. Savoir-faire et compétence

a) Connaissance du travail et compétence	1	2	3	4	5
b) Capacité de jugement et prise de décision	1	2	3	4	5
c) Planification et organisation	1	2	3	4-5	
d) Capacité à communiquer	1	2	3	4	5

II. Performance

e) Efficacité et atteinte des objectifs	1	2	3	4	5
f) Fiabilité	1	2	3	4	5
g) Prise d'initiatives et ressources	1	2	3	4	5

III. Attitude et comportement dans le travail

h) Honnêteté	1	2	3	4-5	
i) Respect et gestion des ressources matérielles	1	2	3	4-5	
j) Travail en équipe et collaboration avec les autres volets	1	2	3	4	5

IV. Relations

k) Relations interpersonnelles	1	2	3	4	5
l) Disposition à la communication	1	2	3	4	5
m) Engagement envers les bénéficiaires	1	2	3	4	5

Nom et prénom de l'évaluateur :

Date :

Signature :



Bilan

Parties du travail particulièrement bien réalisées :

Facteurs ayant aidé ou permis au collaborateur d'être performant dans sa fonction :

Facteurs ayant empêché le collaborateur d'être performant dans sa fonction :

Evaluation de la progression par rapport aux objectifs à atteindre :

Domaines à améliorer ou développer (progression du collaborateur) :



Recommandations pour l'évaluateur

- I. Lire attentivement la compétence évaluée (descriptif). Les affirmations qui renseignent chacun des niveaux (de 1 à 5) doivent être considérées comme un guide. Elles facilitent le classement du collaborateur dans une catégorie sans être pour autant le reflet d'une description absolue de ce dernier.
- II. Les appréciations doivent être basées sur des faits avérés et non pas sur de simples impressions ou suppositions.
- III. Les appréciations doivent correspondre à des situations « normales ». L'aptitude évaluée doit être globale et refléter l'ensemble de la période d'évaluation. Ne pas se laisser influencer par des conditions inhabituelles qui ne seraient pas représentatives.
- IV. Prendre en considération toutes les circonstances qui peuvent affecter la performance du salarié dans la catégorie qui est évaluée.

Exemples :

- tenir compte de l'ancienneté dans la structure (un nouveau collaborateur peut avoir appris beaucoup sur une courte période et à l'inverse, un ancien recruté peut ne pas prendre en compte les changements requis dans le travail)
- tenir compte de la fiche de poste du collaborateur. Les objectifs à atteindre et les niveaux de responsabilité sont très variables d'une fonction à une autre. Les attentes de l'évaluateur en matière de prise de décision ou d'initiatives sont nécessairement différentes.

Description et explication des différents niveaux de notation par catégorie

I. Savoir-faire et compétence

- a) **Connaissance du travail et compétence** : connaissance et compréhension des différentes facettes de son travail, des domaines et contextes d'intervention nécessaires pour être efficace.

1 = Connaît quelques aspects de son travail mais en ignore d'autres, importants. Lui manque certaines compétences essentielles. A un impact direct sur la quantité et la qualité du travail produit.

2 = Connaît bien certains aspects de son travail. A besoin de plus de formation et d'encadrement pour atteindre tous les objectifs visés.

3 = Connaissance du travail et compétences suffisantes pour atteindre la moyenne. Effectue son travail sans aide ni instructions supplémentaires.

4 = Connaissance et compétence solides dans les différentes phases de son travail.

5 = Maîtrise toutes les dimensions de son travail. Fait preuve d'un niveau de compétence supérieur. Considéré comme une personne ressource de par son expérience et son expertise.

- b) **Capacité de jugement et prise de décision** : se réfère à l'intelligence, la logique et aux idées requises pour formuler des conclusions, faire des suggestions et prendre des décisions liées à son travail (pour les coordinateurs ou responsables d'équipe, capacité à agir en temps voulu et de manière adéquate d'après une analyse fondée de la situation).

1 = A tendance à hésiter. Incertain et dépendant des autres. Tend à se focaliser sur des facteurs non pertinents ou secondaires (manque de compétences qui conduit à aggraver la situation).

2 = Parvient généralement à identifier certains paramètres importants lors d'une prise de décision. Jugements ou appréciations en général corrects et fondés pour des questions simples (besoin de décider plus rapidement et de manière systématique pour éviter de fuir les problèmes).

3 = Capable d'analyser sérieusement les difficultés quotidiennes, même un peu complexes, et d'établir des jugements fondés (les décisions prises sont adaptées en termes de délai et de pertinence).

4 = Fait preuve de fiabilité, de créativité, de flexibilité et d'innovation dans ses décisions (a la capacité d'analyser les différentes idées de manière objective et de décider rapidement de manière appropriée).

5 = Jugement et décisions toujours très pertinents. Perspicacité et discernement (a vraiment une présence d'esprit remarquable et prend toujours de bonnes décisions quelque soit le degré de complexité de la situation).

- c) **Planification et organisation** : se réfère à la capacité d'entreprendre une activité en fixant des étapes appropriées, à fixer des priorités, à définir des composantes logiques et pratiques.

1 = A habituellement de grandes difficultés, perd du temps sur de fausses priorités. Fait son travail de manière désordonnée, lequel est souvent brouillon et mal organisé.



2 = Planifie et organise habituellement ses activités mais devient souvent caduque du fait de circonstances non anticipées. A besoin d'établir des priorités, de trouver un plan de travail pour réaliser les tâches minimum.

3 = Planifie suffisamment pour maintenir un flux de travail régulier. Efficace en temps normal. Capable d'estimer assez correctement le temps nécessaire à la réalisation de ses activités. Connaît également les activités à venir.

4-5 = Planifie bien à l'avance. Efficace à un niveau exceptionnel. Organise toutes ses tâches sérieusement. Sait établir des priorités et anticipe suffisamment les problèmes pour pouvoir définir des solutions appropriées. Atteint les résultats visés sans stress.

- d) **Capacité à communiquer** : compétences en terme de communication à la fois orale et écrite. Capacité à se faire comprendre de manière claire (transmission d'informations par des rapports écrits, des compte-rendus oraux, des bilans).

1 = Mauvaise communication écrite ou orale qui cause de fréquents malentendus. Engendre de la confusion dans les discussions.

2 = Quelques malentendus lorsqu'il/elle parle ou que d'autres lisent ce qu'il/elle écrit. Besoin de préciser ses propos auprès de ses interlocuteurs.

3 = Fait preuve d'un niveau de communication correct. Se fait comprendre clairement. Nécessite peu de précisions supplémentaires.

4 = Généralement compris à l'oral comme à l'écrit. Ne nécessite pas de précisions supplémentaires.

5 = Très grandes capacités à communiquer à l'oral comme à l'écrit. Exposés toujours très clairs et complets. Se fait toujours très bien comprendre par ses interlocuteurs.

II. **Performance**

- e) **Efficacité et atteinte des objectifs** : se réfère à la qualité du travail accompli en rapport avec les résultats attendus.

1 = Habituellement inefficace : le travail doit être profondément revu et corrigé avant d'être finalisé ou utilisé. Travail imprécis ou incomplet qui a des incidences non négligeables sur les orientations ou décisions prises. Manque à gagner significatif. Travail réalisé sans soin qui affecte les collègues et partenaires et provoque une insatisfaction des collaborateurs ou bénéficiaires.

2 = Parfois efficace (mêmes remarques que précédemment).

3 = Efficace. De qualité moyenne. Travail généralement précis, sérieux et soigné. Partenaires généralement satisfaits des résultats du travail entrepris.

4 = Toujours efficace. Supérieur à la moyenne en terme de qualité. Dépasse parfois les attentes.

5 = Très efficace. Travail exemplaire de grande qualité. Excellence des résultats dans la réalisation des projets.

- f) **Fiabilité** : se réfère à la capacité d'exécution, à la mise en œuvre des instructions, à la maîtrise de son travail. Capacité à assumer ses responsabilités et rendre les rapports demandés en temps voulu. Propension à soutenir les autres.

1 = Non fiable. Jamais certain que le travail sera réalisé à temps. Manque d'intérêt dans son travail. Trouve toujours des excuses pour éviter du travail supplémentaire.



2 = Pas tout à fait fiable. Essaie de faire ce qu'il doit faire mais échoue souvent (ou n'atteint pas les objectifs fixés).

3 = On peut souvent compter sur lui/elle. A jour dans son travail. Peut éventuellement aider les autres et faire des « heures supplémentaires » si nécessaire. Doit montrer plus d'intérêt, d'enthousiasme et d'engagement dans ses activités.

4 = Fiable. On peut compter sur lui/elle pour que le travail soit fait à l'heure et bien fait, quelque soient les circonstances. Souvent volontaire pour faire des « heures supplémentaires » même si sont en dehors des tâches assignées.

5 = Très fiable, quelque soit le contexte. Réalise un travail de qualité supérieure, même sous pression. Investi, il ne compte pas son temps.

g) Prise d'initiatives et ressources : capacité à voir ce qui doit être fait sans que l'on ait besoin de lui dire, à avoir de nouvelles idées ou méthodes pour réaliser le travail plus rapidement et plus efficacement (pour ceux qui supervisent ou coordonnent, capacité également à exploiter et faire émerger les compétences et ressources du groupe de manière productive et créative).

1 = N'entreprend jamais rien sans qu'on le lui ait demandé. Pense rarement à la manière de mieux faire les choses demandées (ne cherche pas à faire émerger une énergie constructive du groupe).

2 = Accomplit généralement les tâches sans qu'on le lui demande sans toutefois prendre d'initiatives ni proposer de nouvelles manières de faire.

3 = Exécute les tâches. A parfois de nouvelles idées ou méthodes pour réaliser son travail de manière plus rapide et efficace (pense de temps en temps à dynamiser le groupe mais pas de manière systématique).

4 = Fait son travail avec dynamisme. Fait face aux difficultés de manière satisfaisante (capable de dynamiser le groupe afin qu'il soit plus opérant et créatif).

5 = A très souvent l'initiative de son travail et le réalise avec beaucoup d'énergie. Va au-delà de ce qui est attendu (oriente les efforts du groupe pour que les activités soient réalisées de manière satisfaisante voire innovante).

III. Attitude et comportement dans le travail

h) Honnêteté : se réfère à la transparence dans le travail, la comptabilité, les décomptes du temps de travail, la manipulation de documents de travail ainsi qu'à la résistance à la corruption.

1 = Gestion souvent floue de la caisse. Profite de la moindre occasion pour ne pas travailler. Perd des documents et semble s'en moquer. Corrompu ou encourage la corruption (activement ou passivement).

2 = Doit s'améliorer en terme de transparence financière, de responsabilité par rapport aux documents ou matériel professionnels, d'utilisation du temps de travail. Ne corrompt pas mais cède au chantage ou à la pression.

3 = Généralement honnête par rapport à son temps de travail et à l'argent de la structure. Prend soin des documents et du matériel. Parvient à éviter les situations de corruption.

4-5 = Toujours honnête par rapport aux finances. Tire le meilleur avantage de son temps de travail. Combat la corruption efficacement.



- i) **Respect et gestion des ressources matérielles** : référence à un usage responsable des ressources de la structure (biens, électricité, inventaires, maintenance/entretien des équipements, meubles, véhicules...) en accord avec l'environnement.

1 = Gaspille. Peu soucieux de préserver les ressources de la structure. Economise et recycle peu.

2 = Doit très souvent être rappelé à l'ordre en matière de gestion des ressources et de préservation de l'environnement.

3 = Fait souvent un bon usage des ressources de la structure. Fait un effort pour les préserver ainsi que l'environnement.

4-5 = S'engage personnellement pour faire en sorte que les ressources de la structure soient bien utilisées. Encourage les autres à faire de même et à entretenir les équipements. Trouve de nouvelles idées pour recycler et protéger les ressources de l'organisation ainsi que l'environnement.

- j) **Travail en équipe et collaboration avec les autres volets** : capacité et disposition à travailler avec les autres dans son volet, et à fixer des objectifs et axes de travail communs, à coopérer avec les autres volets pour les activités transversales.

1 = Tend à travailler dans son coin, sans prendre en considération les autres. Passif ou trop agressif en réunion ; crée des problèmes aux autres volets parce que ne respecte pas les procédures en place ni la politique de l'organisation.

2 = D'accord pour travailler en équipe mais pense d'abord à son propre intérêt. Campe parfois sur des positions insensées en réunion ou pendant des négociations. Présent dans les activités ou événements communs pendant l'organisation mais participe peu.

3 = On peut compter sur lui/elle pour contribuer au travail d'équipe et aux activités communes au sein de l'organisation. Participation active et intéressante dans les ateliers, évaluations, planification et mise en œuvre d'activités, de projets.

4 = Fait montre d'un grand intérêt pour la dynamique du groupe pendant les réunions et dans le travail au quotidien. Anticipe les problèmes ou conflits internes et propose des idées pour les solutionner, des procédures qui sont généralement adoptées.

5 = Prend toujours en compte l'intérêt des autres. Propose souvent des projets communs pertinents. Agit de façon à faire ressortir le meilleur de chacun, du volet et de l'organisation dans son ensemble.

IV. Relations

- k) **Relations interpersonnelles** : se réfère à la capacité du salarié à traiter avec les autres partenaires, à l'intérieur et à l'extérieur de la structure (aspect qualitatif).

1 = Pas de relation avec les autres. Réticence à communiquer, partager et échanger. S'isole du groupe et donc mal perçu par les partenaires et collaborateurs.

2 = Relations avec les autres créent souvent une impression négative et suscitent de la réticence, le doute. Manque de tact, de politesse ou de respect qui peuvent provoquer des frictions avec les collègues. Doit apprendre à se contrôler davantage, à se refréner pour éviter les malentendus et l'incompréhension.

3 = Capacités relationnelles moyennes, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'équipe. En temps normal, fait preuve de tact, respect, amabilité, confiance et ouverture d'esprit. Plutôt apprécié des partenaires.

4 = Capacités supérieures à la moyenne. Fait bonne impression et noue de bonnes relations. Apprécié par ses interlocuteurs.



5 = Diplomate, respectueux, capable de traiter avec des interlocuteurs difficiles. Morale qu'on ne peut prendre en défaut. Présence aux échanges toujours bienvenue car très apprécié et respecté.

l) Disposition à la communication : se réfère à la capacité de maintenir des voies de communication ouvertes, contribuant ainsi à l'établissement de relations interpersonnelles « fluides », tant à l'interne qu'à l'externe (pour ceux qui supervisent ou coordonnent, compétences en terme de médiation ou d'animation de groupe).

1 = N'exprime pas ce qu'il/elle pense ou ressent, d'où relations aux autres difficiles. Apparaît soit contrariant (faisant obstacle), soit réservé (en retrait). Absence de médiation en cas de conflit.

2 = Hésite parfois à exprimer ses opinions, d'où reste silencieux ou le plus souvent distant.

3 = Maintient généralement des voies de communication ouvertes et exprime ses sentiments lorsqu'on le lui demande. Maintient des relations aux autres « fluides ». Certaine aptitude pour la médiation et l'animation de groupe.

4 = Fait ressortir les problèmes de communication de manière constructive et donne spontanément son opinion au bon moment, dans le but de faire avancer le dialogue et d'améliorer les relations professionnelles. Médiations souvent efficaces. Compétences en matière d'intervention face à un groupe.

5 = Très compétent pour présenter les différentes opinions du groupe. Facilite le dialogue en clarifiant les questions, intégrant les limites énoncées et en faisant ressortir les points forts. Excellent animateur et médiateur.

m) Engagement envers les bénéficiaires : se réfère à l'engagement du salarié pour servir les projets qui profitent vraiment aux communautés et y contribuer par son travail. Se perçoit à travers une conscience sociale avérée et le respect des bénéficiaires.

1 = Ne montre aucun ou très peu d'intérêt envers la dimension communautaire des activités réalisées. Pas de conscience de l'impact de ses activités sur le développement de la zone.

2 = Montre un certain engagement envers les bénéficiaires mais les difficultés et échecs rencontrés tendent à le/la décourager et remettre en cause sa conscience sociale. Actes pas toujours en accord avec son discours.

3 = Plutôt motivé par la dimension communautaire de son travail. Persévère en dépit des difficultés et frustrations rencontrées.

4 = Fait preuve d'un grand intérêt pour les questions sociales locales. Par son travail, incite les bénéficiaires à se prendre en charge. S'investit de son plein gré dans des actions de soutien aux communautés, même si en dehors de sa fonction *stricto sensu*.

5 = Haute conscience des questions sociales, locales ou nationales. Engagement actif et sincère auprès des bénéficiaires. Dimension communautaire de son travail fondamentale et source d'épanouissement. Encourage les autres à s'investir dans le même sens.