FIXATION ET EVALUATION DES OBJECTIFS

Les objectifs sont établis individuellement annuellement entre chaque cadre et sa hiérarchie. Ils sont ambitieux, atteignables sur la période considérée, entrent dans le cadre des missions du poste tenu et suivent les orientations stratégiques et budgétaires de l'entreprise. Le niveau d'ambition des objectifs doit constituer un véritable **progrès** et apporter une **valeur ajoutée** à l'entreprise : performance économique, amélioration de la qualité de service, gain dans le fonctionnement prestataire/client, meilleure efficience des organisations, processus ou modes de management (mobilisation sur la réalisation des entretiens annuels, atteinte des objectifs contenus dans les différents accords, etc…).

Le plan opérationnel des entités doit constituer la source principale pour la définition des objectifs afin de mieux intégrer le dispositif au processus de déploiement de la stratégie et ainsi bénéficier pleinement de l'effet de levier que le plan opérationnel constitue en matière de pilotage de la performance.

Les objectifs doivent être fixés en fin d'année pour l'année n+1 entre chaque cadre et sa hiérarchie, de manière à refléter la déclinaison au niveau de chaque cadre des objectifs stratégiques assignés à l'unité. Les objectifs doivent être en cohérence avec le domaine de responsabilité du collaborateur.

Il convient de fixer environ 3 objectifs qui peuvent être de trois natures différentes :

- associés aux finalités permanentes du poste, pour ancrer un progrès à réaliser,
- permettant de réduire un dysfonctionnement ou résoudre un problème récurrent,
- liés spécifiquement à la mise en place d'un système, d'un équipement, d'une méthode.

Chaque objectif est affecté d'une pondération.

Le libellé de l'objectif :

- le libellé exprime clairement le gain recherché pour l'entreprise, le résultat à atteindre, les moyens associés
- le résultat à atteindre est précis, ne prête pas à interprétation et ne se confond pas avec une tâche ou un moyen.

Les objectifs intègrent **les éléments nécessaires à leur évaluation** :

- l'échéance du résultat,
- la formulation précise des critères, de préférence quantitatifs plutôt que qualitatifs, exprimés en valeur absolue ou en valeur relative,
- les indicateurs de mesure correspondants.

Ils doivent faire l'objet d'un **suivi en continu** et d'une **actualisation en cours d'année** si le contexte le justifie. En tout état de cause, **un bilan provisoire à 6 mois** et un contrôle des résultats en fin d'année doit être établi. Tout évènement extérieur, indépendant de la responsabilité du collaborateur, ayant pu impacter l'atteinte des objectifs devra être précisé dans la zone commentaires.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs doit faire l'objet d'une formalisation entre le cadre et sa hiérarchie. Elle permet d'apprécier la contribution individuelle de chaque cadre à la réussite collective de l'entreprise.

L'appréciation de la réalisation complète ou partielle de ces objectifs contribuera à déterminer la gratification variable (part monétaire) de l'évalué. Elle vient en complément de la satisfaction des missions permanentes qui fonde la proposition à l'avancement.

Le document est signé et daté par chaque participant et son supérieur hiérarchique direct. **En cas de changement de poste en cours d'année**, l'évaluation de l'atteinte des objectifs devra être réalisée par la hiérarchie cédante en tenant compte de la période écoulée. De même, la hiérarchie prenante fixera des objectifs au collaborateur qui rejoint l'équipe en cours d'année.

A retourner complété et cosigné à DRHC

V - FIXATION ET MESURE DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

ANNEE

FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ANNEE N			EVALUATION DES OBJECTIFS DE L'ANNEE N		
LIBELLE DE L'OBJECTIF ET RESULTAT ATTENDU	**Poids (%)**	**Indicateur de mesure [1]**	**Niveau de réalisation [3]**	**Valeur pondérée (%) [2]**	**Commentaires**
EXEMPLE **Respect des prévisions budgétaires** Assurer la conformité des réalisations par rapport aux précisions budgétaires (mesurée en taux global d'écart sur les principales opérations traitées à fin novembre) Moyens associés : ressources internes	**30 %**	*Dépassé si :* Taux global d'écart ≤ 10% *Atteint si :* 10%<Taux global d'écart<15% *Partiellement atteint si :* 15%<Taux global d'écart<25% *Non atteint si :* Taux global d'écart > 25%	☐ = 1,2 ☐ = 1 ☒ = 0,5 ☐ = 0	**15 %**	
		Dépassé si : *Atteint si :* *Partiellement atteint si :* *Non atteint si :*	☐ = 1,2 ☐ = 1 ☐= 0,5 ☐ = 0		
		Dépassé si : *Atteint si :* *Partiellement atteint si :* *Non atteint si :*	☐ = 1,2 ☐ = 1 ☐= 0,5 ☐= 0		
		Dépassé si : *Atteint si :* *Partiellement atteint si :* *Non atteint si :*	☐ = 1,2 ☐ = 1 ☐ = 0,5 ☐= 0		
	100 %			**%**	
Collaborateur :	Date :		Date :		
Nom :	Visa collaborateur :		Visa collaborateur :		
Intitulé de poste :	Visa manager :		Visa manager :		

[1] Donnez un indicateur de mesure qui permettra d'évaluer le niveau de réalisation de l'objectif : objectif dépassé → niveau de réalisation de « **1,2 » /** objectif atteint → niveau de réalisation de **« 1 », /** objectif partiellement atteint → niveau de réalisation de **« 0.5 » /** objectif non atteint → niveau de réalisation de **« 0 »**

[2] = Poids x niveau de réalisation de l'objectif. A exprimer en %.