

FORMULAIRE D'ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT, D'ÉVALUATION...

Thèmes	Pour qui ?
Plan de formation Accompagnement	Le·la travailleur·euse La·le responsable

De quoi s'agit-il ?

Un formulaire pour préparer et mener un **moment d'échange entre un·e travailleur·euse et son·sa responsable**, avec un focus sur le développement des compétences. Pour construire cet outil, nous avons choisi de ne pas faire de distinction entre les différents types d'entretiens (de fonctionnement, d'évaluation, ou encore d'évolution...), qui peuvent prendre différentes formes selon les secteurs et organisations.

L'entretien proposé ici a donc pour but de :

- › Faire le bilan de l'année écoulée (souligner les réussites, questionner les difficultés...)
- › Fixer des objectifs à atteindre pour une période précise ainsi qu'un plan d'action pour les atteindre ;
- › Aboutir à un plan d'acquisition/renforcement des compétences.
- › Évaluer les objectifs et le plan d'action de la période précédente.

L'outil en pratique

Voici un formulaire en 3 parties

Ce formulaire peut être utilisé pour préparer et mener différents types d'**entretiens : de fonctionnement, d'évaluation...**. La personne chargée de préparer ces entretiens veillera à sélectionner et/ou adapter les questions en amont.

A remplir par le·la travailleur·euse

(Cette partie permet de préparer ses réponses à l'entretien et n'est pas à remettre à la personne qui mène l'entretien)

PARTIE 1 - FORMULAIRE DE PRÉPARATION

A. Mon travail

Mes missions	Mes compétences	Mes perspectives
<ul style="list-style-type: none"> › Dans quelle mesure suis-je satisfait-e de mon travail ? › Quelles sont les missions/tâches qui me plaisent le plus ? Et le moins ? › Est-ce que les missions et les responsabilités énoncées dans ma description de fonction (DF¹) correspondent à ma réalité ? › Qu'est-ce qui m'aide à réaliser mes missions ? Qu'est-ce qui me freine ? 	<ul style="list-style-type: none"> › Est-ce que je maîtrise les compétences reprises dans ma DF ? › Quelles sont les tâches que j'exécute avec facilité ? › Qu'est-ce que je fais bien et moins bien ? › Ai-je des compétences non utilisées et susceptibles d'être mises à profit dans notre association ? Lesquelles ? 	<ul style="list-style-type: none"> › Quels sont mes objectifs souhaités pour le futur ? Que vais-je mettre en place pour les atteindre ? › Qu'est-ce que j'aimerais continuer (ou arrêter) de faire ? Faire de nouveau ? › Quels types de formation m'intéresseraient pour évoluer ? › Comment je me vois professionnellement dans 2 ans, 3 ans ou 5 ans ?

Commentaires :

¹ Voir l'outil Competentia «description de Fonction : un canevas et un exemple».

B. Mon environnement de travail

- › Suis-je à l'aise dans mon environnement de travail ?
- › Comment est-ce que je vis la «culture interne» ?
- › Est-ce que je me sens informé-e des évolutions au sein de l'organisation? Comment est-ce que je vis les changements en cours ?
- › Suis-je satisfait-e de la façon dont l'information circule ? De la communication ?
- › Ai-je tout le matériel nécessaire pour bien faire mon travail ?
- › Comment je me sens vis-à-vis des différentes valeurs de l'organisation ?

Commentaires :

C. Mon équipe : la collaboration avec mes collègues

- › Comme je me sens dans l'équipe ?
- › Est-ce que ma fonction est claire pour mes collègues ?
- › Comment se passe notre communication ? Comment est l'ambiance ?
- › Notre collaboration est-elle satisfaisante ? Que puis-je proposer pour l'améliorer ?
- › Que puis-je dire de la façon dont nous nous organisons au sein de l'équipe ?
- › Est-ce que je me sens soutenu-e par mes collègues ? Y a-t-il une bonne entraide entre nous ?

Commentaires :

D. Mon responsable (collaboration, organisation, soutien)

- › Notre collaboration est-elle satisfaisante ? Que puis-je proposer pour l'améliorer ?
- › Comment se passe notre communication ? Est-ce que je me sens écouté-e par ma hiérarchie ?
- › Est-ce qu'on me laisse suffisamment/trop d'autonomie dans mon travail ?
- › Qu'est-ce que je pense de l'encadrement de mon responsable ? Quelles sont mes attentes à son égard ?
- › Ai-je suffisamment de feed-back ?
- › Ai-je la possibilité de prendre des initiatives ?

Commentaires :

A remplir par travailleur·euse et responsable

(chacun complète cette partie séparément et l'utilise au cours de l'entretien)

PARTIE 2 - RETOUR DEPUIS LE DERNIER ENTRETIEN

A. Bilan de l'année

- › Quelles ont été les principales réussites cette année ?
- › Qu'est-ce que j'ai appris cette année ?
- › Quels sont les progrès et avancées qui ont été réalisés depuis le dernier entretien ?
- › Quelles ont été les difficultés, liées au contexte ou non, pour réaliser les missions/objectifs/projets ?
- › De quoi aurais-je eu besoin pour (mieux) atteindre mes objectifs ?
- › Y-a-t-il d'autres choses à exprimer ?

B. Etat d'avancement du plan d'action de l'année précédente

Action 1	Degré de réalisation (total, partiel, absent)	Satisfaction
Action 2	Degré de réalisation (total, partiel, absent)	Satisfaction

Partie commune officielle a remplir conjointement par travailleur·euse et responsable

(chacun·e garde un exemplaire contresigné. Ce document servira de support au suivi des actions proposées.)

PARTIE 3 – CONCLUSIONS DE L'ENTRETIEN

Nom du·de la travailleur·euse :

Nom du·de la responsable :

Date de l'entretien : / /

MES POINTS FORTS

MES PROJETS – MES PERSPECTIVES

MES DEMANDES CONCERNANT MON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ? MON EQUIPE ? MON·MA RESPONSABLE ?

RETOUR GLOBAL DU·DE LA RESPONSABLE :

PLAN D'ACTION

Objectif (projet/point à améliorer/problème à régler, ...)	Actions	Résultat attendu	Qui agit ?	Pour quand ?

PLAN D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

Compétences à renforcer, acquérir, maintenir	Modalité d'apprentissage souhaitée : tutorat, coaching, formation...	Résultat attendu	Qui agit ?	Pour quand ?

Période(s) prévue pour le (les) entretiens de suivi entre le·la travailleur·euse et la·le responsable :

Signature travailleur·euse

Signature responsable

Comment utiliser cet outil ?

1. La personne chargée de mener l'entretien adapte le formulaire en amont

- › Sélectionnez les questions pertinentes pour votre organisation et adaptez-les si nécessaire. Le but est de laisser du temps aux deux parties pour s'exprimer. Mieux vaut donc privilégier la qualité que la quantité des questions.
- › Utilisez les outils existants dans votre structure pour remplir la partie 1A.
 - Servez-vous des descriptions de fonction (DF), si elles sont à jour.
 - Vous pouvez également joindre une liste de compétences spécifiques à la fonction.
- › Transmettez le formulaire adapté aux travailleur·euse·s.

2. Travailleur·euse et responsable préparent l'entretien chacun·e de leur côté

- › Relisez les documents de l'année antérieure et relevez les réalisations.
- › Relisez la description de fonction et/ou une grille de compétences (si vous en avez).
- › Remplissez les parties 1 et 2 séparément. La·le responsable ne doit pas tout compléter, mais réfléchir à des éléments de feedback à apporter aux travailleur·euse·s.

3. La·le responsable mène l'entretien

- › Présentez le déroulement de la rencontre (cadre, durée, posture et objectifs).
- › Demandez s'il y a des questions de clarification.
- › Rassurez et créez un climat de confiance.
- › Laissez le·la travailleur·euse présenter la partie 1 et complétez avec vos feedbacks.
- › Echangez sur la partie 2.
- › Remplissez la partie 3 (engagements des deux parties) avec la·le travailleur·euse.
 - En récapitulant les accords conclus
 - En interrogeant le·la travailleur·euse sur son ressenti (ex. : *Quel est ton sentiment par rapport à cet entretien ? Y-a-t-il des choses à modifier durant cet entretien pour que tu te sentes plus à l'aise ? Etc.*).

4. Responsable et/ou travailleur·euse finalisent le processus juste après l'entretien

- › Validez les engagements pris après avoir laissé à chacun·e un temps de relecture.
- › Envoyez la partie 3 à la direction ou au service RH (optionnel).
- › Envoyez « le plan d'acquisition des compétences » aux personnes chargées de la gestion de la formation (groupe de travail plan de formation et/ou référent·e formation).

5. La·le responsable et la·le travailleur·euse assurent le suivi tout au long de l'année

- › La·le responsable organise un ou des rencontres de suivi afin d'opérationnaliser le plan d'action et les objectifs fixés conjointement.
- › Si de nouveaux besoins de formation apparaissent au cours de ce suivi, communiquez-les à la personne en charge de la gestion de la formation (référent·e formation éventuel·le).

Les avantages de cet outil

Utiliser cet outil peut vous aider à

- › Ouvrir un espace de dialogue pour :
 - Adresser les besoins et attentes de l'institution, du responsable et du/de la travailleur·euse·s et y répondre via les engagements pris ;
 - Déposer les difficultés rencontrées et chercher des solutions ;
 - Fixer des objectifs et des moyens pour les atteindre ;
 - Envisager le futur professionnel des travailleur·euse·s.
- › Reconnaître le-la travailleur·euse, ses compétences et le travail effectué, ce qui peut contribuer à augmenter sa motivation.
- › Améliorer, à terme, la qualité des services rendus par l'organisation.
- › Contribuer au bien-être au sein de l'institution et à la prévention des risques de burn-out.
- › Dédier au sein de l'entretien un moment spécifique pour parler « compétences ».
- › Récolter les « besoins individuels en formation » du/de la travailleur·euse et élaborer son « plan d'acquisition des compétences » (l'ensemble des besoins et plans recueillis peuvent servir de base à la construction du plan de formation de l'organisation).

Les trucs pour réussir

- › Elaborez collectivement la **procédure d'évaluation et d'évolution des travailleur·euse·s de votre institution** (pourquoi mener des entretiens, avec qui, quand, avec quel contenu, ... ?).
- › Donnez du feedback positif et correctif régulièrement, sans attendre l'entretien annuel.
- › Vérifiez dans le règlement de travail, le règlement d'ordre intérieur etc. quelles sont les procédures éventuellement en vigueur.
- › Créez un environnement et des conditions favorables pour les deux parties en présence (salle calme et chaises confortables, pas de position plus avantageuse pour le responsable, temps suffisant...).
- › Adoptez une attitude positive et soyez rassurant·e car il n'est pas facile de parler de ses compétences et beaucoup de peurs peuvent être associées à ces entretiens.
- › Ecoutez d'abord. Laissez le temps à l'autre d'exprimer son point de vue et écouter ses arguments.
- › Utiliser une méthode pour gérer les malentendus et les conflits.
- › Parlez en termes de faits observables précis (évités les jugements et les impressions).
- › Servez-vous de la partie 3 pour préparer la rencontre suivante.

Outils associés

- › Vous trouverez sur Competentia.be d'autres outils, principalement consacrés à la gestion des compétences
- › Plan de formation : les outils consacrés à ce thème sont rassemblés sur le site competentia.be et forment un ensemble cohérent. Ils sont aussi en lien avec une page consacrée aux **obligations légales en matière de plan de formation** (Deal pour l'emploi, [loi du 3 octobre 2022](#) et éventuelles obligations sectorielles).