

FICHE OUTIL

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

## De quoi s'agit-il ?

Un formulaire pour préparer et **mener un entretien entre un·e travailleur·euse et sa·son 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 (fonctionnement, évaluation, évolution, ...), qui peuvent prendre différentes formes selon les secteurs et organisations.

L'entretien proposé ici a pour but de :

- › Faire **le bilan** de la période 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

- › Une version Word de cet outil « à remplir » est disponible via la rubrique outil du site [competentia.be](https://competentia.be)

**Voici un formulaire en 3 parties :**

- 1 Préparation de l'entretien
- 2 Retours depuis le dernier entretien
- 3 Conclusions de l'entretien

Elles peuvent être utilisées pour préparer et mener différents moments ou types d'entretiens : de fonctionnement, d'évaluation, ... La personne chargée de mener ces entretiens veillera à sélectionner et/ou adapter les questions en amont.

### Pour faire quoi ?

-  Plan de formation
-  Recrutement

### Pour qui ?

- Le·la travailleur·euse
- La·le responsable


**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 - PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN**
**Mon travail**

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

Commentaires :

**Mon environnement de travail**

- 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 (DF) correspondent à ma réalité ?
- Qu'est-ce qui m'aide à réaliser mes missions ? Qu'est-ce qui me freine ?

Commentaires :



## 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)

### Mon équipe : la collaboration avec mes collègues

- Comment je me sens dans l'équipe ?
- Est-ce que ma fonction est claire pour mes collègues ?
- Comment se passe notre communication ? Comment pourrions-nous améliorer notre collaboration et/ou communication ?
- Y-a-t-il des conflits récurrents au sein de l'équipe ?
- 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 :

### 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 - RETOURS DEPUIS LE DERNIER ENTRETIEN**
**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 ?

**Etat d'avancement du plan d'action de l'année précédente**

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

**PARTIE COMMUNE OFFICIELLE A REMPLIR CONJOINTEMENT**
**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 équipe ? Mon·ma responsable ?**

**PARTIE COMMUNE OFFICIELLE A REMPLIR CONJOINTEMENT**

**TRAVAILLEUR·EUSE ET RESPONSABLE**

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

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 ou 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.
- › Concluez l'entretien en :
  - 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 « **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 (réfèrent·e formation éventuel·le).

## Les avantages de cet outil



- › 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 les entretiens.
- › **Vérifiez** dans le règlement de travail, le règlement d'ordre intérieur etc. quelles sont les procédures éventuellement en vigueur.
- › **Créez 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 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.

- › Mettez en place une méthode pour **gérer les malentendus et les conflits**.
- › **Parlez en termes de faits observables** précis (évitez les jugements et les impressions).
- › **Utilisez** la 3<sup>ème</sup> partie du formulaire « conclusions » pour préparer la rencontre suivante.

## Outils associés



Sur notre site internet ([competentia.be](https://competentia.be)) : Les outils consacrés **au plan de formation** sont rassemblés et forment un ensemble cohérent. S'y retrouve également une page consacrée aux **obligations légales en matière de plan de formation** (Deal pour l'emploi, [loi du 3/10/2022](#) et éventuelles obligations sectorielles)

