

Préparation de l'Entretien d'évaluation intégrant l'Entretien professionnel

Rappel du contexte

L'entretien d'évaluation s'inscrit dans le cadre du droit du travail et des accords spécifiques par branche. La convention Collective Nationale des acteurs du lien social et familial (CCN du 4 juin 1983) préconise d'organiser un entretien annuel pour chaque salarié, permettant ainsi à l'employeur d'évaluer :

- la qualité de la mise en œuvre des compétences liées à l'emploi, leur actualisation et leur développement,
- si les objectifs professionnels fixés lors de l'entretien précédent ont été atteints,
- de déterminer en conséquence le montant de la R.I.S.,
- de fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir.

L'entretien professionnel s'inscrit dans le cadre de la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, il peut prendre des formes diverses en fonction des accords signés par les branches professionnelles. Son objectif principal est de permettre au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle compte tenu de ses aptitudes et des besoins de l'entreprise. Il est obligatoire pour les salariés justifiant d'au moins 2 années d'ancienneté. Organisé une fois tous les deux ans au minimum, il peut être rattaché à un autre entretien si une telle procédure existe (entretien annuel d'évaluation, d'objectifs...). L'employeur doit prévenir le salarié de la date de l'entretien au moins deux semaines à l'avance et communiquer les éléments d'information nécessaires pour s'y préparer (objet, contenu et modalités de suivi).

Pour permettre aux employeurs et aux responsables de préparer les entretiens un document de travail est nécessaire ; voici, à titre d'exemple, les rubriques que nous vous proposons pour un entretien d'évaluation intégrant l'entretien professionnel.

Préparation - Organisation

Préparation des entretiens par l'employeur et les responsables:

Chaque année au plus tard en septembre/octobre (parce que le budget prévisionnel et les demandes de prises en charge financière des formations doivent se faire afin décembre), chaque salarié bénéficie d'un entretien et remplit la fiche de demande de formation.

Selon le choix de la structure, l'animation des entretiens peut être déléguée à la personne chargée de l'encadrement d'équipe ou menés par l'un ou les deux membres de la commission emploi/formation ou membres du bureau - c'est le cas au minimum pour le responsable chargé de l'encadrement de l'équipe qui sinon ne peut bénéficier d'un entretien particulièrement utile vu sa place – d'où l'importance de la grille d'entretien.

Informations préalables à collecter et mettre en forme :

- Collecte d'informations sur les évolutions de l'association, les perspectives, les priorités,
- Collecte d'informations sur les salariés : fiches de poste, actions en cours, formations suivies,
- Collecte d'informations sur les dispositifs de formation des salariés,
- Collecte d'éléments sur le budget disponible pour les formations et sur les priorités définies précédemment pour le plan de formation,
- Préparation du support pour la rédaction des conclusions de l'entretien,
- Préparation du contenu des 4 temps de l'entretien.

Planification des entretiens

- Convocation par courrier individuel présentant les objectifs et l'intérêt de cet entretien pour les responsables associatifs et pour le salarié, les modalités et le suivi qui sera donné.

Les 4 temps de l'entretien

Après une introduction sur les rôles respectifs de l'employeur et du salarié, l'entretien peut s'organiser en 4 temps :

1. Analyse de la situation actuelle :

- Rappel sur les évolutions de l'association, de l'organisation
- Echanges sur la place et le rôle du salarié dans le projet collectif à partir de la fiche de poste : les activités et tâches correspondent-elles à l'emploi occupé ? les niveaux de responsabilité fixés lors de la classification de l'emploi sont-ils reconnus et respectés ? l'organisation et la collaboration en équipe est-elle satisfaisante ?
- Repérer les leviers de motivation de la personne,
- Point sur les conditions de travail : horaires, salaire, congés... conciliation vie familiale/vie professionnelle...

2. Repérage et évaluation des compétences au service des axes de développement :

- Aborder les activités clefs et les compétences mises en œuvre pour chacune des activités définies dans la fiche de poste -
- Evaluer à l'aide des différents éléments recueillis dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints,
- Proposer et fixer ensemble de nouveaux objectifs

POINT DE VIGILANCE : Identifier aussi les compétences non utilisées.

3. Perspectives professionnelles

Les points abordés au cours de cette partie « entretien professionnel » permettent de collecter les informations nécessaires à l'employeur pour élaborer/valider le plan de formation du personnel :

- Rappel des formations professionnelles suivies pendant la période de référence.
- Souhaits d'évolution exprimés par le salarié.
- Projet de développement proposé par l'employeur.
- Identifier les compétences nécessaires pour évoluer dans l'emploi occupé.
- Perspectives d'évolution en dehors de l'emploi actuel, identification des compétences nécessaires.
- Si nécessaire apport d'informations réciproques sur :
 - les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs d'orientation et de formation,
 - l'identification du ou des dispositifs de formation auxquels il pourrait être fait appel pour atteindre les objectifs définis,
 - les initiatives du salarié pour l'utilisation de son Droit Individuel à la Formation (DIF),
 - les conditions de réalisation de la formation notamment au regard du temps de travail.

POINT DE VIGILANCE : Chercher dans les souhaits exprimés les liens possibles avec l'environnement actuel.

4. Synthèse et rédaction des conclusions.

- Rédaction du compte-rendu de l'entretien et tout particulièrement des points qui demandent une décision, un arbitrage (appréciation de l'investissement et de la qualité de chaque salarié, atteinte ou non des objectifs fixés l'année précédente, demandes de formation),
- Clarification des priorités en fonction des enjeux de l'entreprise et ceux du collaborateur et en fonction des budgets.
- Clarification des actions à mettre en œuvre et du partage des responsabilités.
- Définition des objectifs individualisés

POINT DE VIGILANCE : La formalisation des conclusions de l'entretien permet d'éviter les ambiguïtés. et de préciser où et quand les décisions seront prises et transmises en réponse aux demandes et propositions (attribution de la RIS, demandes de formation, de changement, d'évolution...).

Suites de l'entretien

Présentation de la façon dont l'entreprise donnera suite aux conclusions de l'entretien

- Modalités de prise en compte et d'arbitrage (rôles des salariés cadres, rôle du bureau, « commission employeur »...)
- Moyens d'archivage et de consultation des supports de conclusion.

Suivi et consolidation des conclusions des entretiens :

- Validation de l'appréciation et degré d'atteinte des objectifs, décision pour l'attribution de la R.I.S et notification aux salariés..
- Une première mouture du **plan de formation** et des réponses aux demandes individuelles, de même qu'une évaluation financière des formations retenues, sont élaborées par la « commission » en lien avec la direction d'équipe (avec un ou plusieurs allers-retours si nécessaire avec l'équipe) avant la rédaction finale du plan de formation pour l'année (voire si possible les 2 ou 3 années) à venir. Le plan de formation est validé lors d'un CA ou Bureau. Les réponses sont communiquées à toute l'équipe pour le plan et la réponse individuelle à chaque salarié concerné.
- Effectuer le **décompte des heures** de droit individuel à la formation (**DIF**)
- Prévoir l'organisation des départs en formation et des **remplacements** si nécessaire (**planning du personnel**).