

## CONSTRUIRE SES OUTILS RH L'ENTRETIEN ANNUEL

Synthèse de la fiche développée jointe

**Outil au service d'une politique de ressources humaines cohérente, l'entretien annuel concerne tous les acteurs de l'association (salariés, bénévoles, administrateurs, ...).**



### De quoi parle-t-on ?

Selon le projet de chaque association, ses objectifs, sa taille et les caractéristiques des fonctions occupées, différents types d'entretien peuvent être instaurés. L'entretien annuel vise à faire le bilan de l'année écoulée et à fixer les objectifs de l'année à venir en définissant des plans d'action. Dans le cadre de ces entretiens, il est également traité des questions de formation et de projet de développement professionnel (voire personnel).

« Pierre angulaire » de la gestion des ressources humaines, l'entretien annuel prend en compte l'évolution des activités et de l'organisation en relation avec le projet de l'association, la construction de compétences collectives et, bien sûr, l'articulation entre des acteurs de statuts différents, dont les apports des personnes accueillies.



### Un outil au service d'une meilleure organisation

Son contenu : l'entretien annuel participe à la structuration de la démarche évaluative des activités, de la qualité des prestations et des réponses aux attentes des personnes accueillies (⇒ p.3).

**L'entretien annuel permet de réduire la subjectivité qui est attachée à toute appréciation et à accroître l'équité lors des décisions d'évolution, notamment de rémunération. L'appréciation s'appuie sur des faits objectifs, à partir d'un contrat clair et défini en commun et où le processus est identique pour tous.**



L'entretien annuel ne saurait être importé « tel quel » du secteur marchand et ne pourra s'inscrire dans une démarche de progrès que s'il fait l'objet d'un processus d'appropriation interactif avec les politiques associatives. Aux associations de concevoir et adapter cet outil en prenant en compte les spécificités de leur secteur, en particulier les interactions entre les différents acteurs.

L'entretien annuel mené selon des règles précises et connues favorise l'implication de chacun dans le développement du projet associatif. Précisons immédiatement qu'il n'est pas question d'adopter le même dispositif pour les salariés et pour les bénévoles ou les volontaires. En effet, le mode d'échange retenu ne peut pas conduire, en ce qui concerne les bénévoles et les volontaires, au sentiment de l'existence d'un lien de subordination. Il sera donc judicieux de distinguer les acteurs par le choix de la dénomination des dispositifs, dispositifs qu'il conviendra toutefois d'articuler.

**Cet outil facilite et permet entre autres :**

- ⊕ la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- ⊕ l'organisation du travail,
- ⊕ la formation professionnelle,
- ⊕ l'identification des activités et compétences relevant de la compétence collective de l'organisation,
- ⊕ l'élaboration des priorités,
- ⊕ un éclairage sur les politiques de rémunération,
- ⊕ la mise en place d'une externalisation de certaines fonctions.

L'entretien annuel s'articule avec les outils suivants : en amont avec la **fiche de poste** et le **document unique de délégation** (pour les postes de direction) ; en aval avec **l'entretien professionnel** ou bilan d'étape professionnelle, avec les politiques d'emploi et de **formation professionnelle continue**, ainsi qu'avec des obligations de qualité.

L'existence d'entretiens annuels n'est pas une obligation légale, toutefois le constat que toutes les grandes organisations privées ou publiques ont mis en place ce processus montre que d'autres éléments peuvent rendre l'entretien annuel « quasi obligatoire ».



## Méthodes d'élaboration

Différentes **méthodes d'élaboration** existent :

- ⊕ les méthodes axées sur des caractéristiques personnelles,
- ⊕ les méthodes axées sur l'observation des comportements,
- ⊕ l'évaluation à 360°.

Chacune présente des avantages et des inconvénients en fonction de l'objectif poursuivi (⇒ p.6).

L'entretien annuel est l'occasion de recueillir l'information nécessaire pour optimiser l'adéquation des besoins et des ressources en compétences. Ainsi la tenue de tels entretiens est tout simplement liée à l'existence d'un lien de subordination entre le salarié et le représentant de l'employeur.

La méthode d'élaboration retenue dépendra notamment du contexte, des objectifs poursuivis et du mode de management.



**Les obligations incombant à l'employeur en la matière ne portent donc pas sur l'existence d'un tel outil mais sur les méthodes utilisées.** En effet, le code du Travail encadre strictement les dispositifs d'évaluation. (⇒ p.7).

Les employeurs doivent connaître les arcanes de consultation des différentes instances représentatives du personnel pour ne pas risquer des contentieux dommageables pour leur image et leur climat social

	Information/consultation des instances représentatives du personnel		Information individuelle sur les méthodes et techniques mises en œuvre	Déclaration préalable auprès de la CNIL
	Comité d'entreprise	CHSCT		Obligatoire si traitement automatisé de données personnelles
Entretien sans évaluation	<b>oui</b>	<b>Non</b>	<b>Non</b>	
Entretien avec évaluation	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>Oui</b>	



## Des spécificités pour les associations de solidarité

La recherche de qualité de l'action auprès des personnes accueillies ainsi que les impératifs de sécurité et de responsabilité conduisent les associations de solidarité à porter une attention particulière aux compétences des intervenants, quelque soit leur statut, et aux modes de professionnalisation des activités. En effet, pour leur projet, les associations mobilisent l'engagement et l'activité d'acteurs très divers issus de la société civile, tels que bénévoles et volontaires, comme aussi des salariés souvent eux-mêmes très engagés. (⇒ p.9).

### 1 - La mobilisation d'acteurs de statuts différents et leur interaction

Les personnes salariées, bénévoles (élus et de terrain), volontaires constituent - avec les personnes accueillies - le point d'appui du développement du projet associatif par les engagements et les compétences mis en action et en interaction. (⇒ p.10)



Pour certains acteurs du projet associatif, administrateurs, bénévoles de terrain, salariés (cf. les 11 parties prenantes identifiées lors des travaux sur le *Guide de l'Ambition Associative - UNIOPSS*), la discussion sur les objectifs, leur réalisation, le développement des compétences est particulièrement pertinente, mais elle prendra des formes différentes. Le mode d'échange retenu ne peut pas conduire, en ce qui concerne les bénévoles et les volontaires, au sentiment de l'existence d'un lien de subordination. Il sera donc judicieux de distinguer les acteurs par le choix de la dénomination des dispositifs, dispositifs qu'il conviendra toutefois d'articuler.

## 2 – Des objectifs spécifiques correspondant aux différents acteurs

✦ Pour l'acteur salarié, l'entretien annuel concerne (⇒ p.13) :

- l'engagement professionnel des salariés, leurs motivations, leur adhésion au projet et leur implication dans sa réalisation,
- l'encadrement, porteur de cette politique,
- la professionnalisation et l'évolution des compétences mobilisées au service du projet,
- la structuration de l'organisation du travail au service du projet, chacun disposant préalablement d'une fiche de poste et d'un champ de délégation défini.

✦ Pour l'acteur bénévole, il est pertinent de distinguer (⇒ p.14) :

- l'administrateur : l'accent pourra être mis sur la dimension politique de la responsabilité et sur la distinction avec le rôle des directions salariées ;
- le bénévole de terrain : l'accent pourra être mis sur leur rôle dans le tissu social, l'acceptation de l'apport de leurs compétences et leurs modes de reconnaissance.



Le plus souvent, ce type de « points fixes réguliers » ne se déroule pas dans un échange bilatéral mais de façon collective lors de réunions entre bénévoles, animées par une personne référent.

### Quelques illustrations

✎ Le Pacte associatif des petits frères des Pauvres, pour mettre en œuvre la relation d'accompagnement fraternel, prévoit que « Le bénévole s'engage à : respecter la charte de l'association dans le cadre de sa mission et remplir les engagements librement consentis, travailler en équipe, accepter de se former pour mieux remplir les fonctions qui lui sont confiées, observer avec discernement les règles de confidentialité » ; mais aussi que « l'association s'engage à : recruter et orienter les bénévoles en fonction de leurs désirs et de leurs compétences, définir les rôles de chacun et coordonner les actions, apporter les soutiens nécessaires et proposer les

formations adaptées, valoriser l'expérience de tous et favoriser les échanges, organiser l'évaluation régulière des actions et les adapter à l'évolution des besoins ». Les fonctions de président, secrétaire général et trésorier ainsi que les fonctions confiées aux autres administrateurs sont souvent définies dans les statuts et le règlement intérieur de l'association.

✎ Le Passeport Bénévole – travaillé et diffusé par France Bénévolat - permet de s'engager dans une démarche de progrès dans la durée, pouvant aussi conduire à une validation des acquis de l'expérience.



### Un outil à faire vivre

Les entretiens annuels, porteurs du sens de l'action, ont aussi un impact sur la gouvernance des associations. En tant que tels, ils sont d'utiles et précieux outils d'accompagnement du changement (⇒p.17). Comme tous les outils de gestion de ressources humaines, il convient d'envisager dès le début leur mode de révision dans la durée.

#### **Mots clés :**

**ENTRETIEN – EVALUATION – POSTE – COMPETENCE – ORGANISATION – FORMATION**