



RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

**Ministère de l'Éducation Nationale ,de l'Enseignement Technique
et de la Formation Professionnelle**

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

DES PERFORMANCES

PROFESSIONNELLES DU PERSONNEL

DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE



Construisons le développement de demain

Édition 2019

SOMMAIRE

Sommaire	2
Sigles et abréviations	3
Équipe de rédaction	4
Avant-propos	5
I. MEMENTO	6
II. ENJEUX ET FINALITÉS DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES	12
2.1 Enjeux de l'entretien d'évaluation des performances professionnelles	13
2.2 Finalités de l'entretien d'évaluation des performances professionnelles	14
2.2.1 Pour le ministère	14
2.2.2 Pour la DRH	14
2.2.3 Pour le supérieur hiérarchique (N+1) (l'évaluateur)	14
2.2.4 Pour l'agent (l'évalué)	15
2.2.5 Pour la structure éducative	15
2.3 Finalités en lien avec la GPEC et la Formation continue	16
III. MODE OPÉRATOIRE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES	18
3.1 Acteurs de l'entretien d'évaluation des performances	19
3.2 Définition des objectifs et critères de mesure	20
3.2.1 Objectifs	20
3.2.2 Objectifs collectifs	20
3.2.3 Objectifs individuels	20
3.2.4 Critères de mesure de l'atteinte des objectifs	21
3.3 Outils de l'entretien d'évaluation	21
3.3.1 Fiche de poste	21
3.3.2 Grille et critères d'évaluation	22
3.3.3 Guide de préparation de l'évaluateur	24
3.3.4 Guide de préparation de l'évalué	29
3.3.5 Fiche d'entretien annuel d'évaluation	32
3.4 Étapes opératoire de l'entretien de l'évaluation	34
3.5 Circuit de validation du bilan de l'entretien d'évaluation	36
3.6 Gestion du suivi de l'entretien de l'évaluation	36
3.7 Déontologie de l'évaluation	37
IV. SCHÉMA DU PROCESSUS D'ÉVALUATION	39
4.1 Informatisation du processus d'évaluation en lien avec le CODIPOST	40
4.2 Acteurs et leurs niveaux d'implication	42
4.3 Fiche de formation des acteurs du processus d'entretien d'évaluation	43
Remerciements	44
Annexes	45
Bibliographie / Sitographie	50

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

A	Signification
AFD	Agence Française de Développement
AFNOR	Association Française de Normalisation
APFC	Antenne de la Pédagogie et de la Formation Continue
AVS	Administration et Vie Scolaire
C	
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
D	
DAJ	Direction des Affaires Juridiques
DMOSS	Direction de la Mutualité et des Œuvres Sociales en Milieu Scolaire
DELC	Direction des Écoles, Lycées et Collèges
DPFC	Direction de la Pédagogie et de la Formation Continue
DOB	Direction de l'Orientation et des Bourses
DREN	Direction Régionale de l'Éducation Nationale
DRH	Direction des Ressources Humaines
E	
EAJP	Établissement d'Application Jean Piaget
EF	Éducation Formation
ENS	École Normale Supérieure
EPP	École Primaire Publique
I	
IEPP	Inspecteur de l'Enseignement Préscolaire et Primaire
IGEN	Inspection Générale de l'Éducation Nationale
M	
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MENETFP	Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
R	
RH	Ressources Humaines
RESEN	Rapport d'État sur le Système Éducatif National
S	
SDFPAA	Sous-Direction de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés
SDPESG	Sous-Direction des Personnels de l'Enseignement Secondaire Général
SRC	Service de la Réglementation et du Contentieux
SNRC	Secrétariat National au Renforcement des Capacités
SDPAA	Sous-Direction des Personnels Administratifs et Assimilés
U	
UCP	Unité de Coordination de Projet

ÉQUIPE DE RÉDACTION

Maître d'ouvrage délégué

MAMADOU BARRO Directeur des Ressources Humaines

Supervision

KOFFI FAUSTIN Inspecteur Général de l'Éducation Nationale, Coordonnateur AVS

KONE YOUSOUF Inspecteur Général de l'Éducation Nationale

KOFFI ZAHUI LOUIS Gestionnaire des Ressources Humaines à l'IGEN

Coordination générale

KANDE AMADOU Sous-Directeur de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés SDFPAA/ DRH

YASSI ZAHILY BRIGITTE Chef de Service chargé des Offres de Formation SDFPAA/DRH

SEDI DIABATE Chef de Service Méthodes et Organisations SDFPAA/DRH

Rédacteurs et concepteurs principaux

EHOUMAN KOUA BERNARD Coordonnateur SDPAA / DRH

KOUASSI FRANCIS AKA Coordonnateur des Services / DELC

COULIBALY FOUNGNIGUE Coordonnateur du SRC / DRH

YORO LOUA HENRI Gestionnaire en Planification Ressources Humaines SDPESG / DRH

Rédacteurs et concepteurs

AMBROISE KOUAKOU OKOU Chef de Service Projet / DRH

BOUARE ADJARATOU Epse BAMBA Chef de Service / Gestionnaire RH

JOHNSON SETH Sous-Directeur de la Législation et de la Réglementation / DAJ

DAO SALIMATA Adjointe au Chef d'Établissement – EAJP / ENS

KOFFI JOACHIM PAULISSON Secrétaire Général / DREN Bondoukou

KONAN KACOU JEAN-LOUIS Informaticien / SI - DRH

SORO FATIE Coordonnateur Régional DMOSS / DREN Daloa

YAPO OBO DANIEL Gestionnaire des Ressources Humaines DREN Abengourou

Équipe d'expertise nationale

YAPI LÉONCE ADON Directeur du Département de la Valorisation et de la Promotion des Compétences Nationales, Secrétariat National au Renforcement des Capacités, SNRC / Primature

L'arrêté relatif à l'évaluation des performances professionnelles des personnels administratifs du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle a institutionnalisé et formalisé l'évaluation des performances professionnelles du personnel administratif.

Cet arrêté vient répondre à un souci d'efficacité de la Direction des Ressources Humaines (DRH) en ce sens qu'il lui permet d'orienter ses actions dans le cadre des décisions à prendre, à l'effet de s'assurer de l'utilisation optimale des ressources humaines dans toutes les structures du Ministère.

L'évaluation des performances professionnelles porte sur la manière de servir de l'agent, sa méthode de travail, ses compétences professionnelles et ses qualités humaines et sociales dans l'exécution de ses tâches. Elle est non seulement un acte de communication et de management, mais aussi un dispositif de gestion des ressources humaines riche en informations pertinentes.

Elle permet également de poser les bases d'une gestion proactive et moderne des ressources humaines, aux fins de les rendre plus efficaces et plus productives.

En vue de la mise en œuvre du cadre réglementaire régissant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des personnels administratifs, la DRH a élaboré un **Référentiel d'Évaluation des Performances du Personnel de l'Administration Scolaire (REPPAS)**.

Le REPPAS, continuum de l'Arrêté relatif à l'évaluation des performances professionnelles, comprend une liste de compétences assortie d'indicateurs, des guides de l'évalué et de l'évaluateur, et de la grille d'évaluation des performances professionnelles.

Aussi, une fiche de l'entretien d'évaluation contenant des critères sera intégrée à l'espace Codipost, afin de générer une traçabilité de l'évaluation de chaque agent dans le processus de gestion de sa carrière.

Le REPPAS est articulé autour de quatre (4) grands axes :

- le memento, qui donne des définitions et des informations indispensables pour maîtriser les concepts et les notions relatifs à l'évaluation des performances professionnelles ;
- les enjeux et finalités de l'entretien d'évaluation des performances professionnelles ;
- le mode opératoire de l'entretien d'évaluation des performances professionnelles ;
- le schéma de la mise en œuvre du processus d'évaluation.

MEMENTO



Regroupement
des actions de
formation et de
stratégie de mise
en œuvre

14 Fiches
Techniques de
modules
4 Domaines de
formation
20 modules de
formations

Formation à la prise de
fonction – à l'adaptation
au poste de travail – au
développement et
l'actualisation des
compétences

MEMENTO

Dans cette partie, tu trouveras des définitions et des informations qui te seront indispensables pour maîtriser les concepts et les notions relatifs à l'évaluation des performances professionnelles du personnel administratif.

En t'appropriant ces concepts, tu seras capable de mieux assurer ton rôle d'évaluateur ou d'évalué.

1.1 Autoévaluation

Elle consiste en l'appréciation, par l'agent, de son travail, de son bilan professionnel, de son efficacité et de son rendement.

L'autoévaluation exige de l'agent qu'il fasse l'exercice d'apprécier et de commenter sa propre performance en fonction des objectifs fixés.

Cette technique est un moyen de / d' :

- amener l'agent à un réel exercice d'introspection ;
- favoriser et faciliter les échanges avec son évaluateur au moment de l'entretien.

1.2 Compétence

Capacité reconnue à un agent à mobiliser ses ressources pour réaliser une activité, atteindre un résultat et répondre à l'attente d'une organisation.

« Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoirs et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. Elle résulte d'une expérience professionnelle, et s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle »¹

« Les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin »².

On distingue :

▪ **Compétence comportementale**

C'est l'ensemble des savoirs-être nécessaires à l'exécution d'une tâche donnée.

Cela implique :

- la capacité à s'organiser et à prioriser les tâches ;
- la capacité d'adaptation ;
- le sens des responsabilités et de la fiabilité ;
- une grande autonomie ;
- le sens du travail en équipe ;
- le respect des règles ;
- la capacité à actualiser ses connaissances ;
- la réactivité ;
- l'esprit d'initiative et de créativité ;
- la capacité à travailler sous pression et à gérer le stress.

¹ ANDRE GUITTET

² Christian Batal

▪ **Compétence managériale**

C'est la capacité à piloter une structure et à stimuler ses collaborateurs dans le temps et dans l'espace pour atteindre des résultats à court, moyen et long terme.

Cela implique :

- la capacité à animer une équipe ;
- à gérer les conflits ;
- à déléguer les tâches.

▪ **Compétence technique**

C'est l'habileté qu'a une personne pour exécuter correctement une tâche professionnelle précise. Elle mobilise tous les savoir-faire pour atteindre des résultats dans une spécialité ou un domaine d'activité précis.

Cela implique :

- La capacité à assurer la charge de travail
- La capacité à planifier les tâches

1.3 Critères d'évaluation

Ce sont les indications au regard desquelles un manager pourra déterminer si un objectif a été atteint ou non et dans quelle proportion.

Plus les critères sont précis et nombreux, plus :

- L'agent a des indices sur ce qui est attendu de lui ;
- Le manager a des points de repère pour évaluer objectivement le travail de son agent.

Le critère d'évaluation peut être :

- **Quantitatif** : Critère qui porte sur des éléments qui peuvent être chiffrés. Comme par exemple : nombre, ratio, classement, pourcentage, effectifs, taux de croissance ou de productivité
- **Qualitatif** : Critère qui décrit la qualité du résultat. Il est basé sur le jugement ou la perception, comme par exemple : le niveau de participation, la cohésion ou la satisfaction du groupe, l'aptitude à la prise de décision ou au leadership, le changement d'attitude ou de comportement.

1.4 Entretien d'évaluation

Échange direct entre l'agent et son supérieur hiérarchique (N+1) avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par l'agent durant l'année écoulée et fixer des objectifs pour l'année à venir.

1.5 Évaluation

L'évaluation est une démarche s'appuyant sur un ensemble de procédures systématiques, mettant en relation un appréciateur et un apprécié pour établir un bilan des activités exercées pendant une période donnée au regard des objectifs fixés, de la qualification acquise et des possibilités de développement de l'apprécié.

« L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un agent dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes ; par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.... »³.

³ GUILLOT-SOULLEZ CHLOE

Les caractéristiques de l'évaluation sont :

- **La validité** : *Exemple : la conformité entre la fiche de poste et la grille d'évaluation.*
- **La fidélité** : la fidélité est obtenue lorsqu'une procédure appliquée deux fois aux mêmes sujets donne des résultats pratiquement équivalents
- **La fiabilité** : la fiabilité garantit des résultats cohérents.
- **La sensibilité** : la sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à classer, à faire un diagnostic différentiel.
- **L'acceptabilité** : ensemble des conditions qui rendent une évaluation acceptable, tolérable.
- **Le coût** : toute procédure d'évaluation entraîne systématiquement un coût de l'opération. Quel est alors le gain à espérer de cette démarche ? Quels sont les avantages et les inconvénients ?

1.6 Feedback

En management, donner du **feedback** revient à faire un retour au collaborateur sur sa performance ou sur une action, une tâche, un comportement spécifique, dans le but de l'aider à s'améliorer.

1.7 Fiche de poste

Document d'analyse d'une situation de travail, élaboré conjointement par l'agent et son supérieur hiérarchique direct.

Elle définit :

- **Le contenu du poste** :
 - La fonction, les missions, les activités et les tâches
 - Le positionnement hiérarchique et fonctionnel
- **Le contexte d'exercice** :
 - Le niveau d'autonomie et de responsabilité
 - Les conditions et contraintes d'exercice
 - Les données administratives (cadre d'emplois, grade...)
 - Les moyens mis à disposition
 - Les évolutions possibles du poste
- **Les exigences d'exercice** :
 - Le niveau requis
 - Les formations et qualifications nécessaires
 - Les compétences
 - Les indicateurs d'appréciation des résultats

1.8 Grille d'entretien d'évaluation

Document qui récapitule l'ensemble des critères d'évaluation pour permettre de leur associer une note.

Une grille d'évaluation peut être utilisée en version papier ou informatisée. Elle est même parfois directement intégrée dans le logiciel SIRH de la structure.

Les objectifs d'une grille d'évaluation sont :

- Servir de support au manager pour se remémorer l'ensemble des critères d'évaluation ;
- Inviter le manager à faire l'exercice de noter l'agent, critère par critère, et non pas exclusivement sur la base d'une appréciation globale ;
- Garder une trace de la note et des commentaires associés.

1.9 Indicateur de performance

Un indicateur est une variable qui a pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier, totalement ou partiellement, un état, une situation, et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme.

Il doit permettre de :

- Fixer des cibles traduisant les objectifs ;
- Mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- Comprendre et analyser ces réalisations ;
- Orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

Les indicateurs sont habituellement classés sous trois grandes catégories :

- les indicateurs de risques, (Impact négatif futur sur la structure) ;
- les indicateurs de résultats, (Mesure significative pour apprécier les résultats visés) ;
- les indicateurs d'efficacité (Informe sur l'atteinte des objectifs).

1.10 Niveau de rendement

C'est l'efficacité d'une personne dans le travail, l'appréciation de la capacité d'un agent à produire des résultats.

1.11 Objectif

Un objectif est un résultat précis à atteindre, dans un délai déterminé et avec des moyens spécifiques alloués à sa mise en œuvre. L'objectif représente l'expression d'une finalité, souvent appelé "but".

L'objectif sert de repère au collaborateur dans son quotidien professionnel et lui permet de / d' :

- définir des priorités et de comprendre sur quels tâches et projets focaliser son énergie ;
- orienter son énergie vers un résultat au lieu de rester centré sur les problèmes ;
- déterminer les moyens à mobiliser pour y parvenir ;
- établir des relations claires centrées sur le factuel.
- **Objectif individuel** : les objectifs individuels sont rattachés à la performance individuelle
- **Objectif collectif** : les objectifs collectifs sont rattachés à la performance collective.
- **Objectif d'amélioration** : vise la performance, la qualité du service pour atteindre un niveau supérieur.

1.12 Performance

La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. Elle est la capacité à atteindre les objectifs fixés en tenant compte de la qualité et de l'adéquation du travail avec les objectifs fixés. Elle est mesurée à travers trois critères :

- **La pertinence** : Qualité de ce qui est pertinent, logique, parfaitement approprié. Qualité d'une personne qui fait preuve de justesse dans son raisonnement.
- **L'efficacité** : Capacité à produire un résultat par rapport au but recherché.
- **L'efficience** : Capacité à obtenir le maximum de résultats avec le minimum de moyens

Il existe trois types de performance :

- **Performance individuelle** : Capacité de l'agent à répondre aux attentes exprimées par son manager, pour remplir de façon satisfaisante les missions attachées à son poste.
- **Performance Collective** : Capacité d'un groupe à atteindre collectivement des objectifs communs.
- **Performance de la structure** : Capacité de la structure à atteindre les objectifs à long terme qu'elle s'est fixée.

1.13 Potentiel

Capacité d'un agent à développer avec une certaine facilité des compétences transférables d'un poste à l'autre, qui lui permettront de prendre de plus larges responsabilités à court ou moyen terme.

Les compétences transférables associées au potentiel sont généralement : les capacités de communication, les compétences interpersonnelles, le leadership, l'organisation, l'assertivité, la résistance au stress...

Le **potentiel est orienté vers le futur**. Il évalue une « potentialité » d'évolution de l'agent. À contrario, **la performance est orientée vers le présent** et s'évalue selon les résultats actuels de l'agent, en lien avec des objectifs prédéfinis.

1.14 Productivité

Capacité à accomplir une grande quantité de travail en un temps restreint.

1.15 Supérieur hiérarchique (N+1)

C'est l'autorité directe d'une corporation donnée. Établi au-dessus d'un groupe pour ordonner, coordonner, organiser et autoriser. Il est le garant de la stabilité et de la qualité du service. C'est le premier responsable auquel on s'adresse pour tout acte.

1.16 Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)

Un Système d'Information RH (SIRH) est un logiciel destiné à aider les équipes RH à gérer, classer et archiver les données en lien avec la carrière des agents.

1.17 Fiche d'entretien d'évaluation

Document qui récapitule l'ensemble des sujets et points à couvrir durant l'entretien d'évaluation. Il peut inclure une grille d'évaluation.



ENJEUX ET FINALITÉS DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES PROFESSIONNELLES



ENJEUX ET FINALITÉS DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES PROFESSIONNELLES

2.1 Enjeux de l'entretien d'évaluation des performances professionnelles

Beaucoup de managers voient dans les entretiens d'évaluation une formalité administrative dont il faut bien s'acquitter. Pourtant, l'entretien annuel d'évaluation est aujourd'hui un véritable outil de management et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Sa mise en place vise le plus souvent quatre (04) enjeux majeurs.

Selon les priorités de l'administration scolaire et des enjeux, seront adaptés :

- la nature de l'entretien à conduire ;
- le support à élaborer pour conduire l'entretien ;
- les actions à entreprendre à l'issue de l'entretien.

Enjeu 1 : Accroître les compétences et/ou les qualifications de l'agent pour qu'il s'adapte aux évolutions de l'administration scolaire.

L'entretien s'attache plus particulièrement à :

- analyser les compétences mises en œuvre et à acquérir au regard des évolutions à venir ;
- identifier les souhaits d'évolution de l'agent et les moyens à développer pour les réaliser ;
- fixer des objectifs de développement des compétences à moyen terme.

Enjeu 2 : Améliorer les performances individuelles et collectives ou résoudre les dysfonctionnements dans les équipes de travail.

L'entretien comporte trois rubriques essentielles :

- analyser l'activité, les performances dans l'emploi et le niveau d'adaptation de l'agent à son poste de travail ;
- préciser les conditions d'exercice de l'activité et les moyens donnés pour réussir ;
- déterminer les objectifs de progrès et de performance pour l'année ainsi que les critères d'évaluation.

Enjeu 3 : Améliorer les relations entre managers et agents et/ou la communication interne.

L'entretien vise alors à :

- analyser les conditions de travail et les relations dans l'équipe : comportement de l'agent vis-à-vis de l'encadrement, des collègues et de l'administration ;
- repérer les souhaits de l'agent en matière d'information, de communication et d'intégration à la vie collective ;
- définir les objectifs de progrès pour favoriser la cohésion de l'équipe.

Enjeu 4 : Accompagner la mise en place d'une politique qualité et/ou d'un processus de certification.

L'entretien s'articule autour des points suivants :

- analyser le respect des procédures définies ;
- évaluer les formations suivies pour identifier les compétences acquises face à celles requises ;
- fixer des objectifs de progrès liés aux normes à respecter et aux compétences à détenir.

2.2 Finalités de l'entretien d'évaluation des performances professionnelles

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié pour amorcer ou renforcer un dialogue constructif et réfléchi entre chaque responsable (N+1) et chacun de ses collaborateurs (N). Il est de la responsabilité du supérieur hiérarchique direct de l'agent.

Il vise à évaluer le travail du collaborateur, à mieux comprendre les difficultés rencontrées et à connaître ses aspirations, pour l'aider à progresser par la mise en place d'un plan d'action adapté à ses besoins.

L'entretien annuel d'évaluation est un outil de management des ressources humaines dans l'administration scolaire.

Il est à plus d'un titre d'un intérêt capital pour le Ministère, la DRH, le supérieur hiérarchique (N+1), l'agent et pour les structures scolaires.

Quelles sont donc ses finalités pour chacune des entités et principaux acteurs de la gestion de l'administration scolaire ?

2.2.1 Pour le Ministère de l'éducation

L'entretien annuel permet de /d' :

- atteindre des objectifs du Ministère, par une transposition des objectifs de l'entité en objectifs individuels ;
- offrir un service de qualité et efficient aux usagers (externes ou internes) ;
- veiller au bien-être des personnels administratifs ;
- promouvoir un climat de travail motivant et des relations de travail ouvertes dans lesquelles l'écoute réciproque, la responsabilité, l'esprit d'équipe (intra- et inter-services), la transversalité, l'initiative, la créativité sont permises et encouragées ;
- faire vivre les valeurs de l'administration scolaire ;
- disposer de données fiables pour apprécier la contribution de l'administration scolaire à :
 - l'amélioration des résultats scolaires ;
 - l'amélioration de la qualité du système éducatif ivoirien ;
 - la performance du système éducatif ivoirien dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

2.2.2 Pour la DRH

L'entretien annuel d'évaluation est un puissant levier par lequel la DRH :

- inscrit le personnel administratif dans une perspective d'évolution et de progrès, par un bilan professionnel continu ;
- favorise la mise en œuvre du projet éducatif en professionnalisant et responsabilisant les chefs de structure, relais de la Direction des ressources humaines ;
- optimise les modes de fonctionnement des équipes internes en développant les compétences managériales du personnel administratif ;
- conduit sa stratégie de management des ressources humaines ;
- prépare les politiques de promotion, de formation, de mobilité et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

2.2.3 Pour le supérieur hiérarchique (N+1) (l'évaluateur)

Pour le responsable direct de l'agent, l'entretien annuel d'évaluation constitue un moment privilégié. Il permet de /d' :

- faire un point avec son collaborateur ;
- apprécier les compétences du collaborateur ;
- définir de façon concertée avec le collaborateur les objectifs pour l'année à venir ;
- évaluer les besoins en formation ou en compétences du collaborateur et les compétences à acquérir ou à développer ;
- connaître et apprécier les perspectives d'évolution professionnelle du collaborateur
- dresser un bilan de l'année écoulée avec le collaborateur ;
- formaliser les attentes de la structure vis-à-vis de l'encadrement de proximité ;
- Renforcer la relation avec les encadrants de proximité et ainsi mieux appréhender la réalité opérationnelle des équipes ;
- gérer individuellement les membres de son équipe.

Avantages et bénéfices :

- disposer d'un moment privilégié pour faire le point et échanger ;
- unifier et rapprocher les mentalités au sein de la structure ;
- contribuer à diffuser la vision et les valeurs de la structure ;
- réactualiser la fiche de poste ;
- mieux connaître le travail des membres de son équipe, leurs aspirations, leurs problèmes, leurs perspectives ;
- faciliter l'animation de l'équipe et améliorer l'organisation ;
- contractualiser avec chacun des objectifs ;
- évaluer les besoins en formation ;
- se situer clairement en tant qu'aide et conseil pour chacun de ses collaborateurs.

Freins et risques :

- ne pas réussir à installer un climat de confiance ;
- ne pas permettre à son collaborateur de s'exprimer ;
- fixer des objectifs non pertinents et les imposer sans discussion ;
- mesurer de façon mécanique (au pied à coulisse) les écarts entre le prévu et le réalisé pour sanctionner ou récompenser l'agent et non pour analyser avec lui les écarts et l'aider à progresser.

2.2.4 Pour l'agent (l'évalué)

L'évaluation annuelle est une occasion propice pour l'évalué de faire en toute confiance un bilan sur divers aspects de sa vie professionnelle avec son supérieur hiérarchique direct.

Au cours de cet entretien, il pourra :

- avoir un retour du travail accompli tout au long de l'année ;
- faire le point sur ses compétences et motivations ;
- valoriser ses contributions à l'atteinte des résultats de la structure ;
- exprimer ses souhaits en termes d'évolution professionnelle, d'amélioration de la collaboration professionnelle et d'expression de ses besoins en formation ;
- faire le point sur ses conditions de travail ;
- comprendre et assimiler le rôle clé qu'il détient dans la structure ;
- disposer d'objectifs clairs et adaptés relatifs à son activité et à ses compétences;
- développer ses compétences et construire un parcours de carrière ;
- exprimer ses besoins, ses préoccupations ou ses attentes professionnelles.

Avantages et bénéfiques :

- bénéficier d'un dialogue professionnel constructif permettant de faire le point sur le travail accompli et à accomplir ;
- améliorer son autonomie et sa responsabilisation ;
- avoir le retour du « comment on est perçu »
- disposer d'objectifs concrets pour orienter l'action et le progrès ;
- exprimer ses besoins, ses souhaits de formation ;
- exprimer ses aspirations et son projet professionnel ;
- « Dire son travail », ses efforts, ses réussites, ses difficultés au moins une heure au moins une fois par an.

Freins et risques :

- être passif, ne pas trouver sa place dans l'entretien ;
- mettre en place des stratégies d'évitement, de résistance consistant à:
 - proposer des objectifs à la baisse ;
 - rejeter la responsabilité sur les autres, sur le système ;
 - demander toujours plus de moyens.

2.2.5 Pour la structure éducative

Il est essentiel pour les structures du MENETFP de savoir précisément quelles sont les ressources dont elles disposent en termes de savoirs et savoir-faire afin d'espérer contribuer efficacement à l'amélioration qualitative et quantitative des résultats scolaires.

Pour celles-ci, les finalités de l'entretien d'évaluation sont les suivantes :

- connaître précisément les compétences de ses agents et détecter d'éventuels talents non repérés auparavant ;
- optimiser sa gestion des compétences ;
- compter parmi son effectif des collaborateurs compétents dans leurs métiers et dans les tâches qui leur incombent ;
- exprimer les besoins de résultat de la structure éducative à ses agents ;
- communiquer sur la stratégie de la structure éducative.

2.3 Finalités en lien avec la GPEC et la Formation continue

2.3.1 Pour le ministère de l'éducation

▪ Formation

Optimiser l'adéquation entre les ressources de formation de l'administration scolaire et les besoins de développement des compétences du personnel.

▪ Gestion prévisionnelle

- Adapter la politique et les plans d'actions de recrutement, de formation et de mobilité aux besoins de l'administration scolaire en termes d'effectifs par métier et de compétences ;
- Identifier les compétences rares existantes à fidéliser ou celles à acquérir ;
- Identifier les compétences critiques existantes au sein de l'administration scolaire.

2.3.2 Pour l'évalué

▪ Formation

- Garantir une offre de formation adaptée aux besoins du personnel

- Bénéficier d'une reconnaissance par l'attribution d'une formation dont le souhait a été exprimé en entretien d'évaluation.

- **Gestion prévisionnelle**

Assurer un positionnement de chacun « au bon endroit » pour renforcer le bien-être professionnel.

2.3.3 Pour l'encadrement (le supérieur hiérarchique N+1)

- **Formation**

Sécuriser la montée en compétences de leurs équipes par une offre de formation adaptée aux besoins de formation identifiés en entretien d'évaluation

- **Gestion prévisionnelle**

- Disposer de « la bonne personne au bon endroit »
- Limiter les risques de perte de compétences au sein des équipes

2.3.4 Pour la Direction des Ressources Humaines

- **Formation**

- Consolider la synthèse des besoins en formation identifiés lors des entretiens d'évaluation
- Proposer un pré-plan de formation sur cette base, pour les structures
- Effectuer les arbitrages nécessaires au niveau des structures.

- **Gestion prévisionnelle des métiers et compétences**

- Consolider par métier, la vision synthétique des effectifs, des compétences existantes et des souhaits de mobilité
- Rapprocher cette vision des perspectives démographiques (mobilités externes ou internes fermes prévues) et des besoins futurs de l'établissement en lien avec ses projets stratégiques : nouveaux métiers, nouvelles compétences pour certains métiers...
- Définir, à partir de cette confrontation entre l'existant et la cible, la politique de la structure en termes de recrutement, de formation et de mobilité.



MODE OPÉRATOIRE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

MANUEL D'AUTOFORMATION : UN PARI SUR L'AVENIR



EN LIGNE sur www.drheducationci.org



MODE OPÉRATOIRE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

3.1 Acteurs de l'entretien d'évaluation des performances

Les catégories d'acteurs de l'évaluation des performances professionnelles sont les évaluateurs et les évalués.

3.1.1 ÉVALUATEUR

- Le Ministre
- Directeur de cabinet
- IGEN Coordonnateur Général de l'Inspection Générale
- Chef de cabinet
- IGEN Coordonnateur
- Directeur Central
- Chef de service rattaché
- Directeur Régional
- Sous-directeur en central
- Directeur Départemental
- Secrétaire Général de DREN / DDEN
- Chef d'Antenne de la Pédagogie et de la Formation Continue
- Directeur de Centre d'Information et d'Orientation(DCIO)
- IEPP Chef de Circonscription
- Chef d'Établissement
- Directeur de CAFOP
- Adjoint au Chef d'établissement
- Adjoint au Directeur de CAFOP
- Chef de service

3.1.2 ÉVALUÉ

- Directeur de cabinet
- IGEN Coordonnateur Général de l'Inspection Générale
- Chef de cabinet
- IGEN Coordonnateur
- Directeur Central
- Chef de service rattaché
- Directeur Régional
- Sous-directeur en central
- Directeur Départemental
- Secrétaire Général de DREN / DDEN
- Chef d'Antenne de la Pédagogie et de la Formation Continue
- Directeur de Centre d'Information et d'Orientation(DCIO)
- IEPP Chef de Circonscription
- Chef d'Établissement
- Directeur de CAFOP
- Adjoint au Chef d'établissement
- Adjoint au Directeur de CAFOP
- Chef de service
- Agent de l'administration
- Directeur d'École Préscolaire et Primaire

Tout agent administratif fait l'objet d'une évaluation par son supérieur hiérarchique direct (N+1).

3.2 Définition des objectifs et critères de mesure

3.2.1 Objectifs

Les objectifs fixés chaque année à un collaborateur sont relatifs aux tâches et activités prioritaires ou missions de la fiche de poste.

Ils doivent être **SMART** (**S**pécifique (précis, compréhensible et sans ambiguïté), - **M**esurable (vérifiable par des résultats chiffrés ou observable par des faits), - **A**tteignable (acceptable pour le personnel et motivant : ni trop facile, ni trop difficile), - **R**éaliste (tenant compte des impératifs, des limitations du milieu et des moyens disponibles), - **T**emporel (délimité dans le temps)) ou **PMAI** (**P**artagé, **M**esurable, **A**ccessible, et **I**ndividualisé).

Comment formuler un objectif ?

- Se référer à la lettre de mission ;
- Se référer à la fiche de poste de l'agent ;
- Décliner les objectifs du service en objectifs opérationnels pour chaque agent ;
- Formuler en utilisant un verbe d'action et en précisant le délai d'exécution.

En formulant les objectifs, il est important de préciser :

- le **critère d'appréciation** en répondant à la question « sur quoi va porter l'évaluation ? » ou « Quel est l'élément (connaissance, aptitude, comportement...) que je vais évaluer pour m'assurer que l'objectif est atteint ? »
- l'**indicateur** en répondant à la question « comment puis-je évaluer objectivement le critère ? »

Exemple d'objectif fixé à un agent qui produit des actes administratifs : « **Améliorer la qualité du travail pour que le taux de réclamation des usagers passe de 10 à 3% du 1^{er} octobre 2019 au 31 juillet 2020** ».

Dans cet exemple :

- le critère de réalisation est la **réclamation des usagers** ;
- l'indicateur est le **taux de réclamation des usagers** ;
- la valeur cible est **3%**
- le délai d'exécution part **du 1^{er} octobre 2019 au 31 juillet 2020**.

Il existe deux types d'objectifs : les objectifs collectifs et les objectifs individuels.

3.2.2 Objectifs collectifs

Ils découlent des orientations de la hiérarchie et ne sont pas négociables.

Les objectifs collectifs ont pour ambition de :

- donner du sens à l'action et de mobiliser l'intelligence collective ;
- clarifier les attentes ;
- améliorer la communication ;
- constituer un repère solide pour la fixation des priorités ;
- contribuer à la cohésion du groupe afin de renforcer sa performance.

Exemples :

- *Mettre en œuvre la démarche qualité au sein du service, avant le 31 décembre 2019.*

3.2.3 Objectifs individuels

Les objectifs individuels fixés à un collaborateur font appel à la compétence individuelle.

Ces objectifs peuvent être :

- **permanents (exigences du poste)**
 - reproductible d'une année sur l'autre ;
 - exigence de qualité, de quantité et de délai.

Ce sont les résultats liés aux missions principales du poste.

- **Circonstanciels**
 - 1 à 4 par an
 - Ne recouvrent pas la totalité des activités ou des missions.

Ce sont des objectifs conjoncturels.

Exemples :

- élaborer un tableau de bord de suivi de l'assiduité et de la ponctualité du personnel, avant le 30 septembre 2019 ;
- préparer, pour le troisième trimestre de l'année N, le cahier des charges de l'enquête relative à...

3.2.4 Critères de mesure de l'atteinte des objectifs

L'arrêté relatif à l'évaluation des performances professionnelles des personnels administratifs, prévoit une liste de critères d'évaluation.

Ces critères prennent en compte :

- **La compétence professionnelle et technique** : la charge de travail, le sens de l'organisation, l'esprit de créativité, la communication écrite, la qualité du travail et l'usage de l'outil informatique, le leadership (animation d'une équipe, supervision et contrôle, délégation, etc...).
- **La compétence comportementale et relationnelle** : la discrétion, le travail d'équipe, le sens des relations humaines, le sens des responsabilités, la tolérance au stress (capacité de travailler sous pression), l'assiduité et la ponctualité, l'esprit critique et de jugement, le sens du service public

3.3 Outils de l'entretien d'évaluation

3.3.1 Fiche de poste

La fiche de poste permet de / d' :

- faire connaître et reconnaître les activités d'un poste de travail ;
- connaître les domaines de qualification et les niveaux d'autonomie ;
- solliciter les formations adaptées aux différentes missions ;
- connaître les critères objectifs sur lesquels l'agent sera évalué ;
- repérer les risques auxquels les agents sont éventuellement exposés pour étudier les améliorations possibles des conditions de travail ;
- améliorer les relations de travail ;
- améliorer l'organisation des services ;
- mettre en place des délégations formalisées ;
- organiser et améliorer le travail des équipes ;
- apprécier les performances du personnel ;
- pratiquer un management motivant ;
- mettre en place un contrat managérial ;
- connaître son rôle et ses responsabilités ;
- voir son travail reconnu par sa hiérarchie.

3.3.2 Grille et critères d'évaluation

Critères et indicateurs d'appréciation des compétences professionnelles et techniques

L'évaluateur doit entourer la note correspondant à la cote d'appréciation.

CRITÈRES	COTES D'APPRÉCIATION			
	Largement en dessous des attentes	En dessous des attentes	Atteint les attentes	Dépasse les attentes
Charge de travail ou rendement	1	2	3	4
Organisation	1	2	3	4
Créativité	1	2	3	4
Communication écrite	1	2	3	4
Qualité du travail	1	2	3	4
Outils informatique	1	2	3	4
Animation d'une équipe ⁴	1	2	3	4
Supervision et contrôle ⁵	1	2	3	4
Délégation ⁶	1	2	3	4

	Cotes d'appréciation				Note 1
	1= Largement en dessous des attentes	2= En dessous des attentes	3= Atteint les attentes	4= Dépasse les attentes	
Compétences professionnelles et techniques					

Critères et indicateurs d'appréciation des compétences comportementales et relationnelle

L'évaluateur doit entourer la note correspondant à la cote d'appréciation

CRITÈRES	COTES D'APPRÉCIATION			
	1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Esprit critique et jugement	1	2	3	4
Discrétion	1	2	3	4
Sens des responsabilités	1	2	3	4
Travail d'équipe	1	2	3	4
Assiduité et Ponctualité	1	2	3	4
Sens des relations humaines	1	2	3	4
Tolérance au stress	1	2	3	4
Sens du service public	1	2	3	4

	Cotes d'appréciation				Note 2
	1= Largement en dessous des attentes	2= En dessous des attentes	3= Atteint les attentes	4= Dépasse les attentes	
Compétences comportementales et relationnelles					

⁴ Critère pour agent de supervision et de direction

⁵ Critère pour agent de supervision et de direction

⁶ Critère pour agent de supervision et de direction

3.3.3 GUIDE DE PRÉPARATION DE L'ÉVALUATEUR

Ce guide est destiné à l'évaluateur pour l'aider à comprendre le mécanisme de l'entretien d'évaluation et de disposer d'outils pour le préparer et le réussir.

Le guide définit les trois étapes de l'évaluation :

- Définition des objectifs en début de période de référence
- Évaluations à mi-parcours
- Entretien d'évaluation

Étape 1 : Définition des objectifs en début de période de référence

L'outil ci-dessous pourrait être utilisé dans cette phase.

N°	Objectifs	Critères d'appréciation	Indicateurs	Délai	Moyens/Ressources
1					
2					
....					

NB : La réalisation de certains objectifs nécessite des moyens ou des actions supplémentaires : attribution d'un budget, inscription à une formation, équipement supplémentaire, mise à disposition de personnel, assistance hiérarchique précise, etc.

Vous devez laisser votre collaborateur vous préciser les moyens dont il aura besoin pour l'atteinte des objectifs définis.

Des échanges peuvent être engagés à ce niveau pour ajuster ces moyens et préciser les dates de mise à disposition.

Par la suite, vous devez vous assurer que ces moyens qui conditionnent l'atteinte des objectifs sont effectivement mis à la disposition de l'agent.

Étape 2 : Évaluations à mi-parcours

Au cours de l'année, avant l'évaluation finale, l'évaluateur doit initier des séances d'évaluation à mi-parcours.

L'outil ci-dessous pourrait être utilisé.

Période d'évaluation à mi-parcours :/...../20.....

N°	Objectifs	Niveau de réalisation attendu	Niveau de réalisation atteint par l'agent	Écart	Observations et appuis du supérieur hiérarchique
1					
2					
...					

Étape 3 : Entretien d'évaluation

L'évaluateur doit communiquer à l'agent la date de l'entretien ainsi que les différents points à aborder dix (10) jours avant, pour lui permettre de se préparer. À cette occasion, le lieu de l'entretien ainsi que sa durée moyenne sont précisés.

Afin de permettre à l'agent de bien préparer l'entretien, il met à sa disposition les documents suivants :

- la fiche de poste de l'agent ;
- un exemplaire vierge de la fiche d'entretien d'évaluation.

Pour préparer l'entretien, l'évaluateur s'appuie sur :

- la fiche de poste de l'agent ;

- la fiche d'évaluation annuelle de l'agent de l'année précédente ;
- la fiche d'évaluation à mi-parcours de l'agent ;
- un exemplaire vierge de la fiche d'entretien d'évaluation.

À cet effet, l'évaluateur pourrait utiliser l'exemple de courrier d'invitation et du guide de préparation ci-dessous :

Un exemple de courrier d'invitation

ENTETE :

Objet : Invitation à l'entretien d'évaluation

Madame / Monsieur.....,

Conformément à l'arrêté, vous êtes convié(e) à votre entretien d'évaluation annuel.

Date :

Heure :

lieu :

Vous trouverez, en pièce-jointe, les documents vous permettant de préparer au mieux cet entretien.

N'hésitez pas à prendre contact avec (*Préciser le nom de la personne*) qui reste disponible pour toute question sur cet entretien d'évaluation professionnel.

Formule de politesse

Fait à, le.....
Cachet/signature

Guide de préparation de l'évaluateur

Au cours de la préparation, l'évaluateur pourrait se poser les questions suivantes afin de mener à bien son entretien d'évaluation :

Questionnaires	Réponses
Quels sont les faits ayant marqué l'année écoulée ?	
Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?	
Dans quelles conditions ?	
Si non, quelle est la nature des écarts ?	
L'agent a-t-il reçu les moyens nécessaires ?	
Quelles raisons ont freiné leur réalisation ?	
Quelle est ma part de responsabilité ?	
Quels objectifs sont à fixer pour l'année à venir ?	
Quelle évolution de l'agent est-il envisageable ? Dans quels délais ?	
Quels sont les points forts de l'agent ?	
Quels sont ses points à améliorer ? Comment les réduire ?	
Quels sont ses besoins en formation ?	

La conduite de l'entretien

L'entretien se fait en respectant les différentes étapes définies dans le guide. À la fin de l'entretien; un compte rendu doit être rédigé.

GUIDE D'ÉVALUATION

CRITÈRES ET INDICATEURS D'APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES⁷

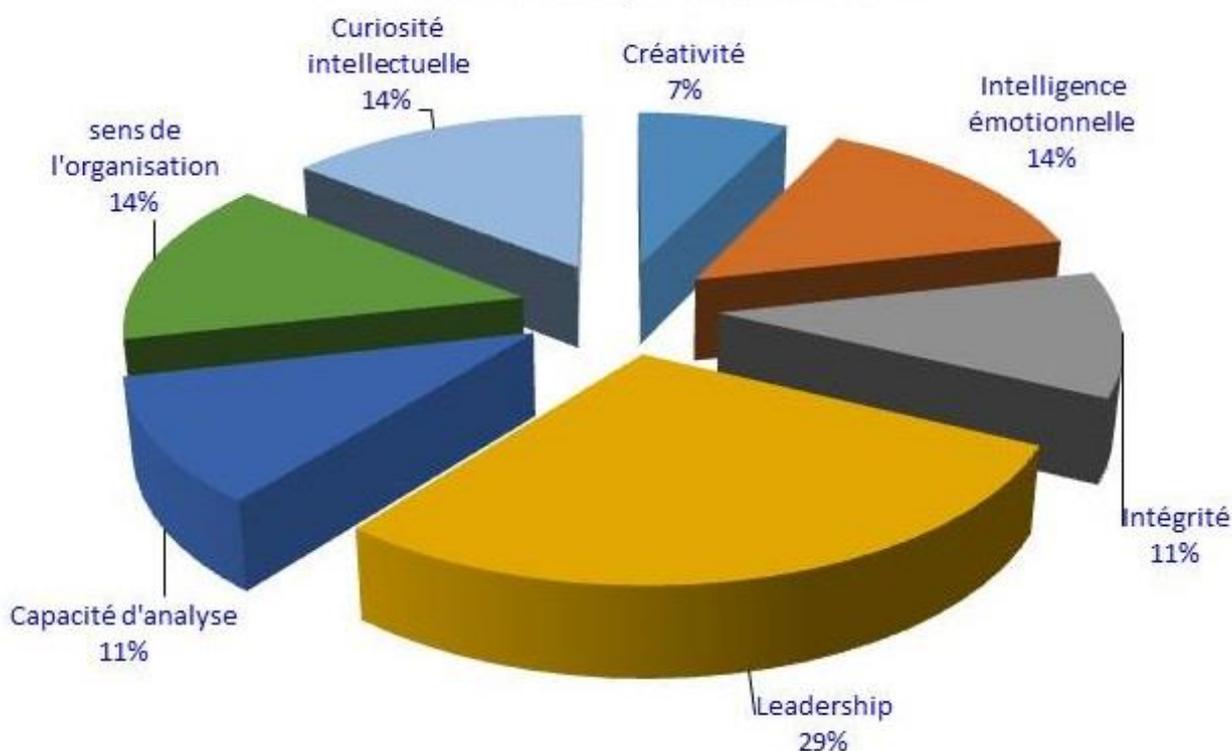
CRITÈRES	DÉFINITIONS	COTES D'APPRÉCIATION			
		1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Rendement	Quantité d'actes professionnels réalisés dans un temps donné	Produit un très faible volume de travail sans se soucier des délais	Produit un volume de travail insuffisant en respectant quelquefois les délais	Réalise le travail attendu, rarement hors délai.	Réalise toujours le travail attendu, souvent avant l'expiration du délai.
Organisation	Capacité à planifier différentes tâches en établissant une liste de priorités et en les accomplissant dans le délai imparti	Travaille dans le désordre, sans aucun souci de planification	Planifie certaines tâches et les réalise quelque fois dans le délai	Travaille avec méthode en planifiant ses tâches et en respectant souvent les délais d'exécution	Structure l'activité de façon efficace et proactive (planification, anticipation des aléas, respect des délais)
Créativité	Capacité de raisonner différemment, de rechercher, d'imaginer, de définir, de mettre en œuvre des pratiques et des idées novatrices en respectant les procédures en vigueur	Très passif. N'a jamais rien à proposer	Émet quelquefois de nouvelles idées	Présente souvent des idées novatrices et aide à les mettre en œuvre	Éprouve un réel plaisir à émettre des idées novatrices et à aider à leur mise en œuvre. Stimule les autres à faire de même.
Communication écrite	Capacité à rédiger clairement et précisément	Écrit avec beaucoup de fautes, dans la négligence totale des règles élémentaires en la matière	Écrit avec quelques fautes en négligeant quelquefois certaines règles	Écrit dans un style clair, rarement avec des fautes	Écrit dans le respect des principes et spécificités des écrits administratifs
Qualité du travail	État d'un travail produit sans erreurs et dans le respect des normes en la matière	Produit un travail avec beaucoup d'erreurs, dans la négligence des normes	Produit un travail avec quelques erreurs, dans le respect de certaines normes	Produit un travail avec des erreurs négligeables, dans le respect des normes	Travaille de façon très consciencieuse et sans erreur, en se conformant aux normes
Outils informatiques	Utilisation efficace de l'outil informatique	Ne sait pas utiliser l'outil informatique	À une maîtrise insuffisante de l'outil informatique	Sait utiliser l'outil informatique ainsi que tous les logiciels de travail	Utilise parfaitement l'outil informatique et tous les logiciels de travail. Prête ses services aux autres.
Animer une équipe ⁸	Capacité à motiver et dynamiser un collectif de travail	Ne se préoccupe pas de la mise en œuvre d'une dynamique d'équipe	Parvient difficilement à maintenir la cohésion entre les agents placés sous sa responsabilité	Maintient une dynamique d'équipe et motive souvent les agents sous sa	Installe et développe une dynamique d'équipe notamment en motivant l'ensemble des

⁷ Voir exemple détaillé en annexe

⁸ Fonction de contrôle, d'encadrement et de supervision

CRITÈRES	DÉFINITIONS	COTES D'APPRÉCIATION			
		1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
				responsabilité	agents sous sa responsabilité
Superviser et contrôler ⁹	Capacité à s'assurer de la bonne réalisation des tâches et activités de l'équipe	Ne vérifie pas le travail de son équipe	Vérifie ponctuellement le travail de son équipe, en néglige le contrôle et l'évaluation	Vérifie régulièrement le travail de son équipe, détecte et corrige la plupart des erreurs	Vérifie le travail de son équipe et corrige toutes les erreurs, prévient leur apparition par des solutions adaptées
Déléguer ¹⁰	Capacité à partager avec les agents des tâches à responsabilité de façon à promouvoir leur compétence et à les motiver	Concentre entièrement les responsabilités de façon exclusive	Concentre l'activité et propose seulement ponctuellement des délégations, peut oublier d'en assurer le suivi	Opère les délégations nécessaires, en assure souvent le suivi et le contrôle	Délègue de façon stimulante aux bonnes personnes, en assure un suivi et un contrôle efficaces

Evaluation des performances



⁹ Fonction de contrôle, d'encadrement et de supervision

¹⁰ Fonction de contrôle, d'encadrement et de supervision

CRITÈRES ET INDICATEURS D'APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ET RELATIONNELLES¹¹

CRITÈRES	DÉFINITIONS	COTES D'APPRÉCIATION			
		1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Esprit critique et jugement	Savoir décomposer une situation en plusieurs éléments, en saisir les liens, établir un diagnostic et proposer des solutions.	En reste strictement aux consignes émanant directement de son supérieur ; ne fait pas de proposition	Émet rarement de bonnes propositions	Fait de bonnes propositions à sa hiérarchie ou ses collègues pour améliorer la qualité du service	Fait des propositions pertinentes pour résorber les problèmes et optimiser la qualité du service. Incite les autres à faire de même.
Discrétion	A voir de la retenue dans la divulgation d'information et être capable d'en respecter la confidentialité	Manque de discrétion ; ne peut se retenir de divulguer les informations confidentielles	Garde parfois les informations confidentielles ; se montre indiscret par moment	Applique et respecte le principe de confidentialité	Applique et respecte totalement le principe de confidentialité ; agit de façon préventive auprès de son entourage
Sens des responsabilités	Capacité à s'engager, avec discernement, dans une action relevant de ses attributions et assumer ses choix et décisions avec conviction	Néglige d'assumer ses responsabilités et ne reconnaît pas ses erreurs	N'assume que les petites responsabilités ; assure difficilement ses choix et décisions	Montre une volonté d'assumer ses responsabilités ainsi que ses choix et décisions	Montre une grande motivation dans l'exécution de ses responsabilités et assume pleinement les conséquences de ses choix et décisions. Encourage les autres à cette fin.
Travail d'équipe	Capacité à créer des liens avec les membres d'une équipe, dans un objectif commun de collaboration, tout en privilégiant la réussite du groupe.	Ne se préoccupe pas de l'intérêt collectif, fait passer en premier son intérêt particulier	Parfois individualiste, concentré sur ses tâches et ses intérêts particuliers	Facilite la cohésion de l'équipe	A une influence positive au sein de l'équipe, prône les valeurs de solidarité, d'unité et aide à anticiper ou à gérer les conflits au sein de l'équipe
Assiduité et Ponctualité	Respect des horaires de travail	Souvent en retard (1 ou 2 fois par semaine), très dispersé et peu concentré sur son travail	Parfois en retard (1 ou 2 fois par mois), se disperse assez régulièrement	Retard exceptionnel (1 ou 2 fois par an) et assiduité globalement constante	Entretient toujours des relations paisibles ; aide à anticiper ou à gérer les conflits dans son milieu de travail
Sens des relations humaines	Capacité à s'intéresser à l'autre et à établir facilement avec ses interlocuteurs une relation propice aux échanges et à la communication.	Entretient toujours des relations tendues avec les autres et est indifférent à leurs besoins	Entretient toujours des relations tendues avec les autres et agit de manière sélective dans sa réponse à leurs besoins	S'intègre bien à son milieu de travail ; a de bons rapports avec les autres et réagit favorablement à leurs besoins	Crée toujours les conditions pour garder des relations courtoises et respectueuses avec les autres. Répond spontanément à leurs besoins. Participe activement à l'instauration d'un bon climat social

¹¹ Voir exemple détaillé en annexe

Tolérance au stress	Capacité d'une personne à supporter et à gérer le stress produit par l'urgence d'une situation ou les pressions venues de son entourage.	Incapable de réagir de façon appropriée face aux situations professionnelles tendues ou imprévues	Montre quelquefois de bonnes réactions face aux situations professionnelles tendues ou imprévues	Démontre une capacité à appréhender et résoudre les situations professionnelles tendues ou imprévues	Appréhende et résout rapidement et sereinement les situations professionnelles complexes et inédites
Sens du service public	Avoir le souci de respecter les règles de déontologie de l'agent public, d'incarner les valeurs de la fonction publique et de servir l'intérêt général.	Est désagréable et expéditif	Manifeste une qualité d'accueil variable ; peut paraître désagréable selon ses humeurs	Accueille bien les usagers	Très chaleureux ouvert et bienveillant ; met les usagers à l'aise

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION¹²

Nom :	Ancienneté au poste :
Prénom :	Date d'entretien :
Matricule :	Poste occupé :
Direction :	Supérieur hiérarchique direct :
Service :	
Fonction :	Évaluateur :

Appréciation des résultats obtenus au cours de l'année

	Appréciation				Observations
	Largement en dessous des attentes	En dessous des attentes	Atteint les attentes	Dépasse les attentes	
Niveau d'atteinte des objectifs					
Compétences professionnelles et techniques					
Compétences comportementales et relationnelles					

Justifications des résultats obtenus au cours de l'année	Observations
1. Situation des résultats du collaborateur par rapport aux exigences du poste et aux objectifs fixés	
2. Si les résultats sont inférieurs au niveau attendu, quelle en est la justification	
3. Points forts du collaborateur (plan professionnel et humain)	
4. Points à améliorer (plan professionnel et humain)	
5. Satisfaction du collaborateur par rapport à son poste, aux conditions dans lesquelles il travaille, à ses relations avec les autres personnes du service	
6. Progression ou non de la qualité du travail du collaborateur au cours de la dernière année	
7. Appréciation globale des résultats de l'année écoulée	

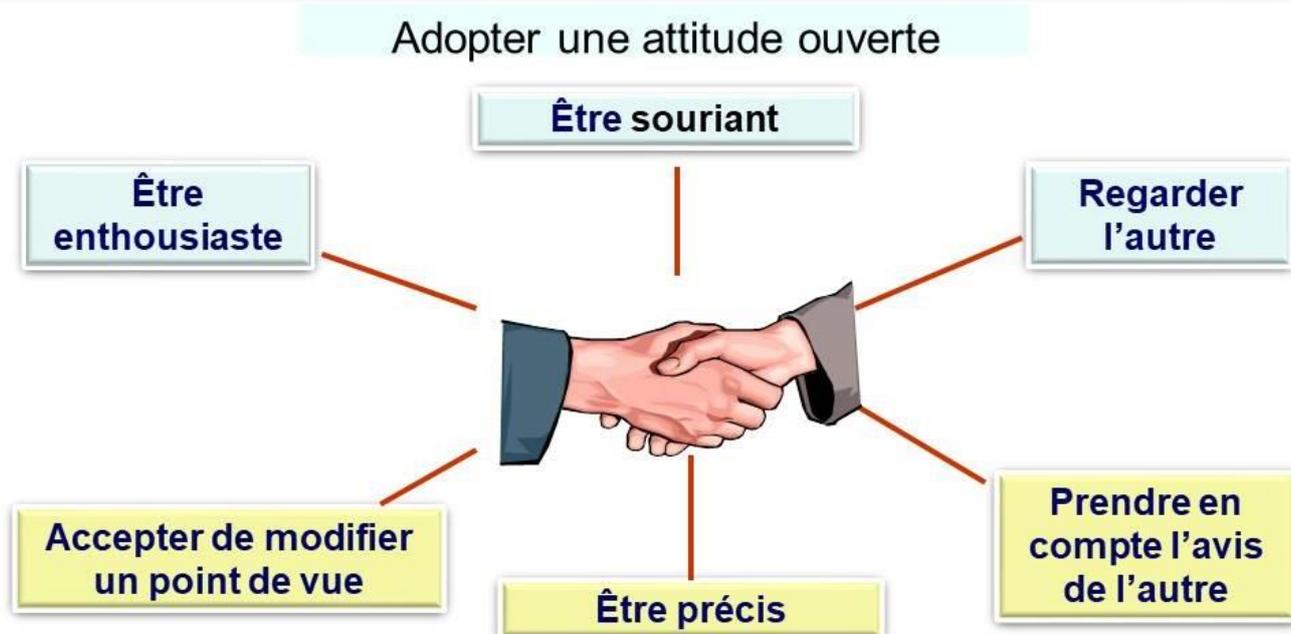
¹² Voir exemple en annexe

Orientations et désirs de carrière	Observations
1. Souhais particuliers du collaborateur concernant son poste actuel (améliorations possibles, organisation nouvelle).	
2. Formations à donner à votre collaborateur au cours de l'année à venir.	
3. Objectifs et conseils pour l'année suivante	
4. Objectifs fixés pour le collaborateur pour l'année prochaine sur le plan professionnel.	
5. Moyens nouveaux à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs	
6. Recommandations faites au collaborateur pour lui permettre d'améliorer son efficacité (le cas échéant) et d'atteindre ses objectifs	

NOTE : /	Appréciation générale
-----------------------------	------------------------------

Signature du collaborateur	Signature du Responsable ayant conduit l'entretien	Signature du DRH
----------------------------	--	------------------

RÈGLES D'OR POUR L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES



3.3.4 GUIDE DE PRÉPARATION DE L'ÉVALUÉ

Le guide de préparation de l'évaluation est destiné à l'évalué pour comprendre les étapes de l'entretien d'évaluation et de disposer d'outils pour le préparer et le réussir.

Les étapes de l'entretien d'évaluation

▪ Définition des objectifs

En début de la période d'évaluation (période de référence), le supérieur hiérarchique direct, en sa qualité d'évaluateur, définit avec l'évalué des objectifs qui prennent en compte deux volets : la définition des objectifs et la précision des moyens.

▪ Précision des moyens

Il appartient à l'évalué, à partir des objectifs définis, de préciser à son supérieur hiérarchique les moyens nécessaires au regard des activités à mener pour le succès de la mission.

N°	Objectifs	Activités	Moyens/Ressources
1			
2			

▪ Autoévaluation

Après la fixation des objectifs avec le supérieur hiérarchique, l'évalué doit collecter des informations sur son travail / ses performances pour son autoévaluation à des périodes précises de l'année. Il pourrait s'inspirer du tableau ci-dessous :

Période d'autoévaluation :/...../200.....

N°	Objectifs	Niveau de réalisation attendu	Niveau de réalisation atteint par l'agent	Écart	Actions correctives
1					
2					

▪ Convocation

Le supérieur hiérarchique adresse à l'agent une invitation à l'entretien d'évaluation dix (10) jours avant. La date, la durée moyenne, le lieu de l'entretien ainsi que les différents points à aborder lui sont communiqués.

Afin de permettre à l'agent de bien préparer l'entretien, les documents suivants lui seraient utiles :

- sa fiche de poste ;
- sa fiche d'évaluation à mi-parcours ;
- un exemplaire de la fiche d'entretien d'évaluation vierge.

▪ Préparation de l'entretien

Au cours de la préparation, l'évalué pourrait se poser les questions suivantes afin de mieux aborder son entretien d'évaluation :

Questionnaires	Réponses
Les activités auxquelles j'attache le plus d'importance ?	
Les activités qui me demandent le plus d'attention et d'effort ? Pourquoi ?	
Les activités qui m'intéressent le moins ? Pourquoi ?	
Les activités qui m'intéressent le plus ? Pourquoi ?	
Les activités où je réussis le mieux, où je réussis le moins bien ? Pourquoi?	
Les objectifs professionnels qui m'ont été définis ?	
Les objectifs professionnels que j'ai atteints ?	
Les objectifs professionnels que je n'ai pas atteints ? Pourquoi ?	
Les domaines pour lesquels j'ai besoin de plus de directives, d'expérience, d'information ou de formation?	
Les difficultés rencontrées dans mon travail. Les causes?	
Par rapport aux missions, activités de mon poste, par rapport aux objectifs fixés quels sont les points que j'estime satisfaisants? <ul style="list-style-type: none"> ▪ moins satisfaisants? ▪ Pourquoi? 	
Quelle évolution je vois pour mon poste?	
Les activités que j'aimerais effectuer? Celles que j'aimerais ne plus effectuer ou différemment?	
Les objectifs professionnels que j'ai envie de proposer à mon responsable	
Mes projets professionnels à court et moyen termes	
Mes besoins en formation	

- **Entretien d'évaluation**

Se présenter le jour et à l'heure fixés pour l'évaluation avec les documents ayant servi à sa préparation.

3.3.5 Fiche d'entretien annuel d'évaluation

Nom :	Ancienneté au poste :
Prénom :	Date d'entretien :
Matricule :	Poste occupé :
Direction :	Supérieur hiérarchique direct :
Service :	
Fonction :	Évaluateur :

MISSION PRINCIPALE DU POSTE

--

BILAN DE L'ANNÉE SCOLAIRE EN COURS

Rappel des objectifs fixés	Niveau de réalisation attendu	Note*	Analyse / Commentaire éventuel (difficultés / causes rencontrées)

*1 : Largement en dessous des attentes ; 2 : en dessous des attentes ; 3 : Atteint les attentes ; 4 : Dépasse les attentes

Autres réalisations accomplies / difficultés soulignées durant l'année écoulée

Réalisation / Difficulté	Point fort	Axe d'amélioration

FIXATION DES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE SCOLAIRE A VENIR

Objectifs	Critère d'évaluation de l'atteinte de l'objectif	Indicateurs de mesure	Conditions de réalisation (Moyens nécessaires, actions à réaliser, formation...)	Délai de réalisation

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ATTENDUES VIS-À-VIS DU POSTE

Professionnelles et techniques	Évaluation*	Commentaires	Action à mener
Charge de travail ou rendement			
Organisation			
Créativité			
Communication écrite			
Qualité du travail			
Outils informatiques			
Animation d'une équipe			
Supervision et contrôle			
Délégation			

Comportementales et relationnelles	Évaluation*	Commentaires	Action à mener
Esprit critique et jugement			
Discrétion			
Sens des responsabilités			
Travail d'équipe			
Assiduité et Ponctualité			
Sens des relations humaines			
Tolérance au stress			
Sens du service public			
*Voir guide d'évaluation : 1 : Largement en dessous des attentes ; 2 : en dessous des attentes ; 3 : Atteint les attentes ; 4 : Dépasse les attentes			
AUTRE ACTION INDIVIDUELLE (ÉVENTUELLE) À MENER			

ÉVALUATION GLOBALE	
NOTE CHIFFRÉE	
En deçà des attentes <input type="checkbox"/> Conforme aux attentes <input type="checkbox"/> Supérieur aux attentes <input type="checkbox"/>	

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE ET AXES DE DÉVELOPPEMENT	
1. Souhaits de l'agent :	
- Orientation de carrière	
- Évolution au sein du service	
- Formations souhaitées	
- Projet de mobilité et motivation	
2. Avis de l'évaluateur sur les souhaits exprimés	
3. Besoins de formation constatés par l'évaluateur	

SYNTHÈSE DE L'APPRÉCIATION ET COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR	COMMENTAIRES DE L'AGENT
Signature de l'évaluateur	Signature de l'agent

SUITE À DONNER	
Transmission à la hiérarchie le	
Exploitation des informations par la hiérarchie / Le Directeur des Ressources Humaines le	
Retour fait à l'agent le	

3.4 Étapes de l'entretien d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est un outil de management et de communication pour faire progresser et motiver le collaborateur. Comment en faire une rencontre efficace ?

Avant l'entretien

a) L'organisation

Le supérieur hiérarchique planifie l'entretien (date, heure, lieu) et en informe son collaborateur. Il lui explique le déroulement et si nécessaire, lui remet la fiche d'évaluation afin qu'il prépare sereinement son intervention (ses questions, ses remarques...).

b) La préparation du supérieur hiérarchique

Pour conduire l'entretien, le supérieur hiérarchique s'assurera de la disponibilité des informations et documents suivants :

- le descriptif de la mission ou la fiche de poste du collaborateur ;
- les tableaux d'observation (ou notes sur ton collaborateur) ;
- la précédente appréciation (s'il en existe).

c) La préparation du collaborateur

Dix (10) jours avant l'entretien, le supérieur hiérarchique invitera son collaborateur à préparer (si possible par écrit) son bilan professionnel de la période écoulée.

Pour cela, il lui demandera de /d' :

- réunir les informations sur des faits marquants de ses missions et tâches ;
- analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés ;
- déterminer les causes de réussite ou de difficulté ;
- réfléchir aux objectifs pour la nouvelle période ;
- réfléchir sur l'avenir : à court terme, à long terme (dans le poste ou en dehors).

Pendant l'entretien

a) L'accueil de l'évalué

Le supérieur hiérarchique prendra toutes les dispositions pour **réserver au collaborateur un accueil positif, bienveillant et courtois** :

- réception bienveillante du collaborateur (langage constructif, attitude, non verbal) ;
- rappelle des objectifs de l'entretien ;
- explication du déroulement de l'entretien et sa durée ;
- validation des préparations respectives ;
- Obtention de son adhésion (« Qu'en penses-tu ? ») et levée des objections éventuelles.

b) Le déroulement de l'entretien

- Le supérieur hiérarchique **invite son collaborateur à s'exprimer globalement sur son travail** : ce qu'il pense de son travail, de ses réussites et difficultés au cours de la période de référence.
- En retour, il veillera à bien mettre en évidence les points positifs et pas seulement les difficultés du collaborateur.
- Il invitera dans une démarche méthodique son collaborateur à prendre conscience de ses points faibles et de ses points forts.
- Le supérieur l'encouragera à faire des propositions concrètes sur les points forts pour l'avenir en termes **d'objectifs à atteindre et de projets plus larges**

- Il signifiera au collaborateur ce qu'il attend de lui à présent : ses missions, son champ d'action, ses responsabilités...
- Il lui fixera des objectifs quantitatifs et/ ou qualitatifs de façon SMART.
- Si au cours de l'entretien, le collaborateur n'évoque pas un point qui paraît important dans l'évaluation, le supérieur hiérarchique l'amènera à l'évoquer à travers des questions ouvertes.

Pour clore l'entretien, le supérieur fera un résumé de ce qui s'est dit pour contrôler la bonne compréhension de chacun. Il reprendra les points clés en utilisant des formules consensuelles : « *Nous sommes d'accord sur le fait que :*

- *Globalement, l'année s'est bien passée/mal passée car...*
- *Telle action de formation doit être suivie afin de...*
- *Les objectifs ont été atteints / ils n'ont été que partiellement atteints pour telle et telle raisons que nous avons identifiées,*
- *Les nouveaux objectifs sont...*
- *Nous avons prévu de nous revoir dans ... semaines / mois pour faire un point intermédiaire »*

La note et le commentaire d'évaluation donnés au collaborateur doivent correspondre à ce qui a été dit durant l'entretien d'évaluation.

Après l'entretien

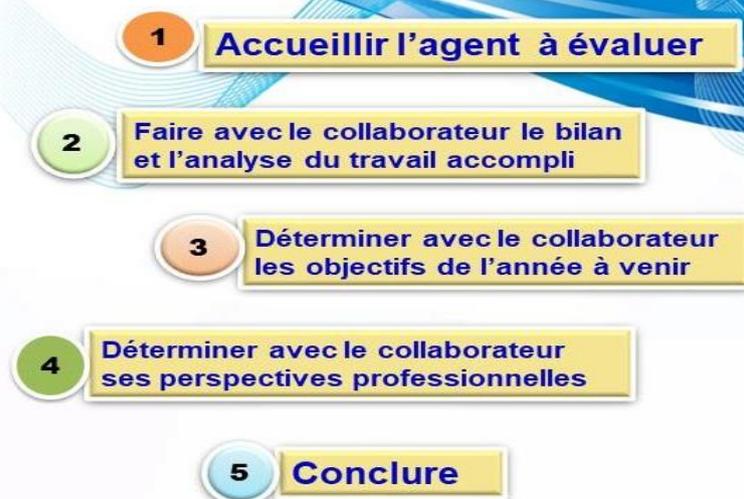
En vue de capitaliser les acquis de l'entretien d'évaluation, l'évaluateur et l'évalué devront :

- mettre en place des temps d'échanges ;
- l'évaluateur et l'évalué doivent prendre en compte les remarques qui ont été faites lors de l'entretien.

Tableau du résumé des étapes de l'entretien d'évaluation

Processus	Acteurs	Moyens	Clés de réussite
Invitation à l'entretien d'évaluation	Le responsable hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer la date et l'heure du rendez-vous de l'entretien • Remettre au collaborateur la fiche d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenir de cette date au moins 10 jours avant l'entretien • Explication des contenus de la fiche de poste
Préparation de l'entretien	L'évaluateur et l'évalué	<ul style="list-style-type: none"> • Se remémorer les faits marquants de l'année écoulée • Noter les réussites ou points forts et les échecs ou difficultés • Remplir la fiche d'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplir chacun de leur côté la fiche d'entretien. • L'évaluateur peut s'aider d'une fiche de poste et du plan de formation de l'année écoulée. • Se souvenir que toute sur-évaluation ou sous-évaluation sera dommageable à terme.
Réalisation de l'entretien	L'évaluateur et l'évalué	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter date, heure et conditions matérielles d'écoute et d'attention. • Comparer objectivement les fiches d'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur des faits concrets, • Accueillir positivement les suggestions • Ne pas formuler de promesses inconsidérées et bien peser les engagements • Rechercher ensemble les moyens de progresser sur le plan des compétences, du comportement
Conclusion de l'entretien	L'évaluateur et l'évalué	<ul style="list-style-type: none"> • Relecture à deux de la synthèse de l'entretien • Signature du formulaire par les deux interlocuteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque rubrique doit être correctement remplie et les conclusions doivent être suffisamment précisées. • Les résolutions doivent être prises en commun.

SCHÉMA DU DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL



3.5 Circuit de validation du bilan de l'entretien d'évaluation

Le compte rendu est établi et signé par le supérieur hiérarchique direct de l'agent évalué. Il est transmis à ce dernier qui, dans un délai de trois (03) jours ouvrés suivant l'entretien, le complète, le cas échéant, de ses observations.

Le supérieur hiérarchique intervient ensuite, afin de viser le compte rendu. Il prend connaissance ainsi de l'ensemble du document et y appose, s'il y a lieu, ses observations sur la valeur professionnelle de l'agent.

Il est fait retour du compte rendu visé à l'agent qui le signe après avoir pris connaissance des éventuelles observations de l'autorité hiérarchique.

La signature de l'agent vaut notification du document et non approbation du contenu. Cette notification, qui intervient en fin de procédure, constitue le point de départ des délais de recours.

Si l'agent refuse de signer son compte rendu après en avoir pris connaissance, le supérieur hiérarchique doit le mentionner dans le compte rendu en précisant la date du refus.

Le supérieur hiérarchique, en cas de contentieux, devra être en mesure d'apporter la preuve du refus (mention sur le compte rendu avec date et signature).

Dans le cadre du circuit de validation du compte rendu, le supérieur hiérarchique direct devra veiller à le transmettre au supérieur (N+2), deux semaines avant la date butoir de transmission des comptes rendus à la Direction des Ressources Humaines.

3.6 Gestion du suivi de l'entretien d'évaluation

La gestion du suivi de l'entretien permet de mieux préparer l'évaluation de l'année à venir. Pour réussir ce suivi, le supérieur hiérarchique :

- met en place rapidement les mesures d'accompagnement ou d'évolution de carrière sur lesquelles son collaborateur et lui se sont engagés ;
- met en place les mesures de soutien convenues lors de leur rencontre ;
- fait un feed-back ;
- s'informe sur les actions mises en avant ;

3.7.2 Temps minimal

L'évaluateur doit prendre le temps nécessaire pour préparer correctement l'évaluation et pour mener à bien l'entretien.

3.7.3 Connaissance du travail de l'évalué

Afin d'évaluer en connaissance de cause, l'évaluateur fait en sorte de connaître suffisamment le travail de l'évalué, et son contexte professionnel.

3.7.4 Opportunité d'amélioration

Le travailleur évalué doit avoir l'opportunité de pouvoir s'améliorer, être mis au courant en temps utile des informations nécessaires, recevoir les moyens nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs individuels et avoir des pistes concrètes sur les modalités pratiques de mise en œuvre de ses objectifs individuels.

Le travailleur évalué doit accueillir l'évaluation comme une opportunité d'amélioration, et être disposé à se remettre en question.

3.7.5 Feedback en temps réel

L'évaluation n'est pas le moment adéquat pour faire connaître pour la première fois une attente non rencontrée.

Tout élément significatif doit être communiqué au préalable sous forme de feedbacks réguliers.

3.7.6 Équité

L'évaluateur doit évaluer tous les collaborateurs de son équipe d'une manière équitable, et ce, dans les temps impartis.

3.7.7 Justification des appréciations

L'évaluateur doit être en mesure de motiver ses appréciations, et ce, par des faits concrets. Il prend note des faits importants (positifs ou négatifs) au fur et à mesure, sans attendre le moment de l'évaluation pour tenter de se les remémorer a posteriori. De même, le travailleur évalué qui souhaite nuancer une appréciation, doit également se baser sur des faits concrets.

IV

SCHÉMA DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION



IV

SCHÉMA DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

4.1 Informatisation du processus d'évaluation en lien avec le CODIPOST

L'espace d'évaluation des performances est accessible uniquement sur le site de la DRH <http://www.drheducationci.org/> et pour la période prévue à cet effet.

L'**espace évaluation** est composé de plusieurs onglets :



4.1.1 Onglet- Fiche de Poste

Le supérieur hiérarchique renseigne la fiche de poste de chaque collaborateur.

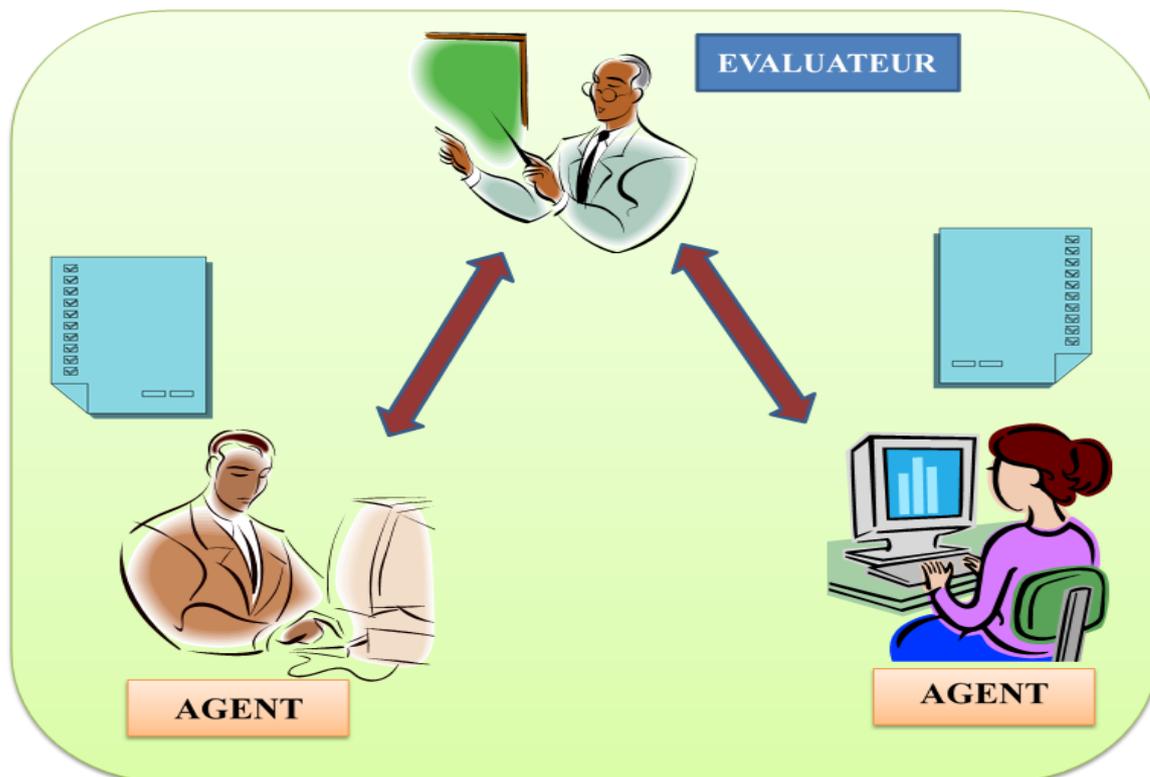
4.1.2 Onglet -Autoévaluation

Cet espace concerne tous les personnels administratifs du ministère. Il permet à tous les agents de faire leur autoévaluation.

4.1.3 Onglet -Fiche d'évaluation

La fiche est disponible :

- **en mode agent**, pour l'agent évalué qui doit renseigner ses informations personnelles ;
- **en mode administrateur**, la fiche est disponible pour l'évaluateur, qui, à son tour, fixe avec l'agent les objectifs à atteindre (mentionnés dans sa fiche d'évaluation).



4.1.3 Onglet -Voir mon évaluation

L'agent consulte sa fiche d'entretien d'évaluation.

4.1.4 Onglet -Évaluer mes agents

Réservé à l'administrateur, cet onglet lui permet d'évaluer les performances des agents sous sa responsabilité directe.

4.1.5 Onglet -Statistiques

Cet onglet, réservé à l'administrateur, indique l'état des agents évalués et ceux non encore évalués et permet de visualiser les fiches d'évaluation des agents sous sa responsabilité.

4.1.6 Onglet -Gestion des droits et clôture de session

Cet onglet, réservé au super administrateur (DRH), est utilisé pour l'attribution des droits d'accès aux utilisateurs. Il lui permet de valider et de clôturer la session d'évaluation.

4.1.7 Message d'alerte

C'est un message animé (texte défilant) qui résume l'état d'évaluation des agents et est un lien vers les statistiques. Il est visible et accessible seulement pour l'administrateur.

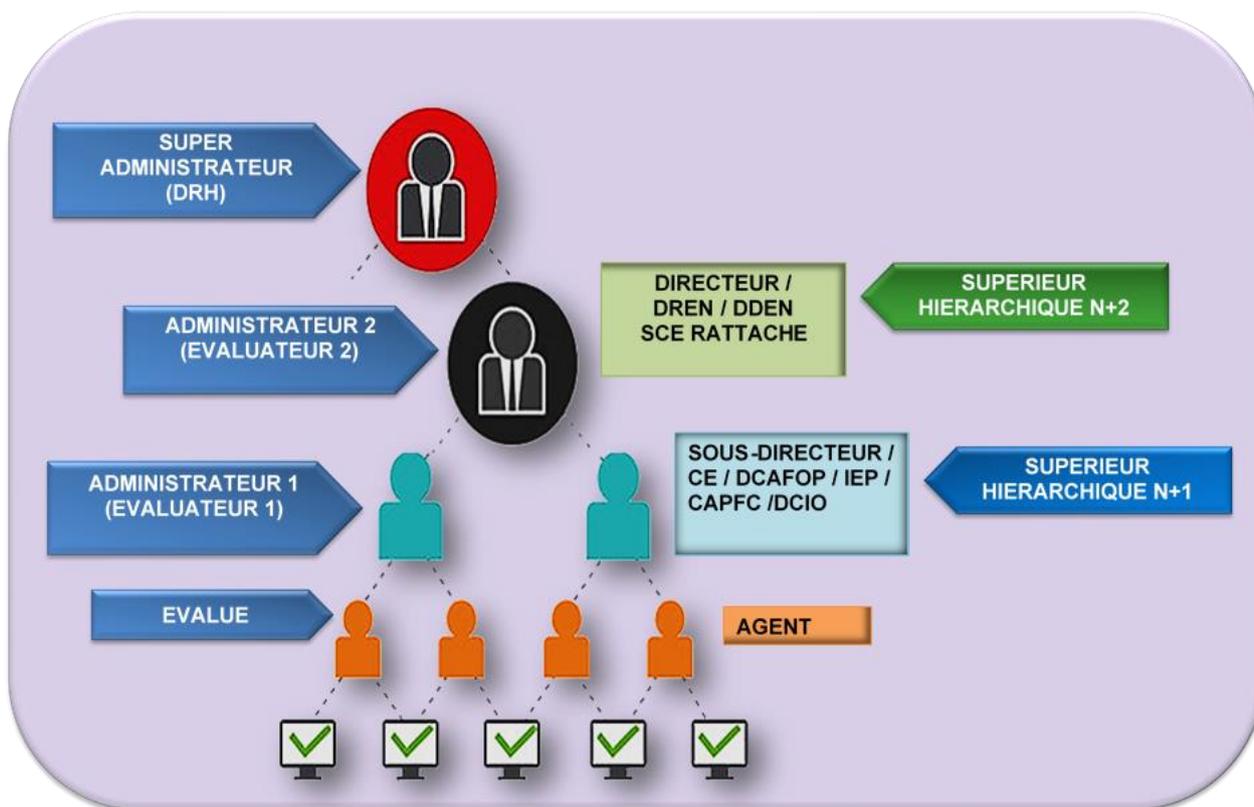
4.1.8 Schéma de l'Espace

Il y a trois (3) modes d'accès à l'Espace d'évaluation :

- le mode agent ;
- le mode évaluateur / administrateur ;
- le mode super administrateur.

Selon les modes de connexion les utilisateurs ont les niveaux d'accès suivants :

Accès (Onglets) Utilisateurs	Autoévaluation	Fiche d'évaluation	Fiche de poste	Voir mon évaluation	Évaluer mes agents	Statistiques	Messages d'alerte	Gestion des droits d'accès et clôture de session
L'agent	X	X		X				
L'administrateur		X	X	X	X	X	X	
Le super administrateur		X	X	X	X	X	X	X



4.2 Acteurs et niveaux d'implication dans le processus d'évaluation

ACTEURS	NIVEAUX D'IMPLICATION
Le Cabinet Ministériel	Pour information, validation et implémentation
L'Inspection Générale de l'Éducation Nationale	Pour information, suivi, évaluation et implémentation
Les Directions Centrales et Services Rattachés	Pour information, implication et implémentation
Les DREN et DDEN	Pour information, implication et implémentation
Les IEPP, DCIO, CAPFC, DCAFOP et CE	Pour information, appropriation et implémentation
Les GRH des Structures du Ministère	Pour exécution
Les Personnels Administratifs	Pour exécution

4.3 Fiche technique de formation des acteurs de l'entretien d'évaluation

Pour pouvoir évaluer son personnel, l'évaluateur doit avoir suivi une formation sur le thème de l'évaluation des performances du personnel. Cette formation porte sur le système d'évaluation, ses finalités et le développement des compétences comportementales utiles pour mener un entretien d'évaluation.

Objectif général	Renforcer les capacités des acteurs au processus de la mise en œuvre de l'entretien d'évaluation des performances
Objectifs de formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Démontrer l'importance de l'entretien annuel pour : la structure • le manager • le collaborateur 2. Inscrire l'entretien d'évaluation dans le cadre du management des Ressources Humaines 3. Connaître les différentes étapes de l'entretien d'évaluation 4. Acquérir les savoir-faire relationnels nécessaires à la qualité de l'entretien 5. Utiliser les bonnes techniques de communication

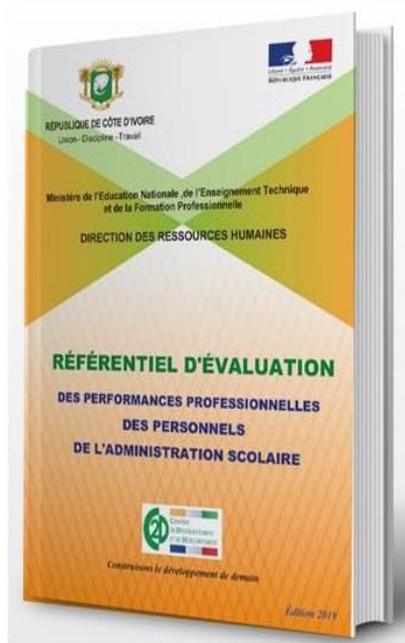
SÉQUENCES	CONTENUS DES SÉQUENCES
Importance de l'entretien annuel pour : la structure – le manager – le collaborateur	<ol style="list-style-type: none"> 1 Les avantages et difficultés de l'entretien d'évaluation 2. Les enjeux 3. Les attentes et les craintes des collaborateurs par rapport à l'entretien d'évaluation 4. Les conditions de réussite
Inscription de l'entretien d'évaluation dans le cadre du management des Ressources Humaines	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'entretien d'évaluation, outil de management 2. L'entretien d'évaluation, un élément du système de management 3. L'entretien d'évaluation outil de motivation du collaborateur
Étapes de l'entretien d'évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. La préparation 2. L'accueil : une phase clé 3. Le bilan de l'année écoulée 4. La définition des objectifs 5. La conclusion 6. La phase de suivi
Techniques de communication	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savoir formuler une critique justifiée 2. Différents formes de reconnaissances 3. Techniques de reformulation 4. Ce qu'il faut faire et ce qui est à éviter

REMERCIEMENTS

Ce Référentiel d'Évaluation des Performances Professionnelles du personnel de l'Administration Scolaire (REPPAS) du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MENETFP) de Côte d'Ivoire a pu voir le jour grâce à :

- **l'Unité de Coordination de Projet / Contrat de Désendettement et de Développement - Formation (UCP / C2D-F)** par son appui technique, son expertise et son suivi du processus d'implémentation du Plan de Formation ;
- l'appui technique et financier de **l'Agence Française de Développement (AFD)**, dont l'engagement aux côtés des Directions du MENETFP a constitué une locomotive forte et réelle pour l'aboutissement de ce travail.

Le MENETFP remercie **tous les acteurs** de l'élaboration de ce Référentiel d'Évaluation des Performances Professionnelles qui ont donné de leur temps et de leur intelligence.



- **Mise en conformité** _ Fiche de poste / Activités réelles
- **Validation de l'adéquation** _ Poste de travail / Agent

ANNEXE 1

EXEMPLE DE COMPTE RENDU D'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Nom : xxxxxxxx	Ancienneté au poste : 9 ans
Prénom : yyyyyyyy	Date d'entretien : 1^{er} Juillet 2019
Matricule : 00000000Y	Poste occupé : Gestionnaire de courrier
Direction : DRENET-FP nnnnnnn	Supérieur hiérarchique direct : jjjjjjjjj
Service : Service courrier	
Fonction : Chargé de courrier	Évaluateur : xxxxxxxxxxxxxx

A- Appréciation des résultats obtenus au cours de l'année

	Appréciation				Observations
	Largement en dessous des attentes	En dessous des attentes	Atteint les attentes	Dépasse les attentes	
Niveau d'atteinte des objectifs				4	Travail très satisfaisant
Compétences professionnelles et techniques			3		Produit le volume de travail prévu
Compétences comportementales et relationnelles		2			Peu satisfaisant

B- Justifications des résultats obtenus au cours de l'année	Observations
1. Situation des résultats du collaborateur par rapport aux exigences du poste et aux objectifs fixés	Résultat satisfaisant mais doit améliorer ses compétences comportementales
2. Si les résultats sont inférieurs au niveau attendu, quelle en est la justification	Agent coléreux, indiscret
3. Points forts du collaborateur (plan professionnel et humain)	Maitrise parfaite des TIC
4. Points à améliorer (plan professionnel et humain)	Relations avec les collaborateurs
5. Satisfaction du collaborateur par rapport à son poste, aux conditions dans lesquelles il travaille, à ses relations avec les autres personnes du service	Compétence professionnelle non conforme au poste occupé
6. Progression ou non de la qualité du travail du collaborateur au cours de la dernière année	Amélioration dans la gestion des courriers
7. Appréciation globale des résultats de l'année écoulée	Travail peu satisfaisant

C- Orientations et désirs de carrière	Observations
1. Souhaits particuliers du collaborateur concernant son poste actuel (améliorations possibles, organisation nouvelle).	Souhaite une amélioration des conditions de travail et avoir le matériel de travail adéquat
2. Formations à donner à votre collaborateur au cours de l'année à venir.	Former aux techniques de gestion des courriers
3. Objectifs et conseils pour l'année suivante	Classer les courriers en faisant moins de 3% de perte par rapport à l'année dernière Améliorer ses relations avec les collègues de service
4. Objectifs fixés pour le collaborateur pour l'année prochaine sur le plan professionnel.	Gestion du fichier élèves à la rentrée (Immatriculation)
5. Moyens nouveaux à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs	Un ordinateur, un scanner, une imprimante
6. Recommandations faites à l'intéressé pour lui permettre d'améliorer son efficacité (le cas échéant) et d'atteindre ses objectifs	Cultiver la maitrise de soi Apprendre à être discret

NOTE : 3 / 5	Appréciation générale Agent travailleur mais gagnerait à soigner ses relations avec les collègues de service
---------------------	--

Signature du collaborateur	Signature du responsable ayant conduit l'entretien	Signature du DRH
----------------------------	--	------------------

GUIDE D'ÉVALUATION

CRITÈRES ET INDICATEURS D'APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES

CRITÈRES	DÉFINITIONS	SOUS CRITÈRES	COTES D'APPRÉCIATION			
			1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Rendement	Quantité d'actes professionnels réalisés dans un temps donné	Produit le volume de travail attendu.	Produit un très faible volume de travail	Produit un volume de travail insuffisant	Réalise le travail attendu	Dépasse souvent le volume de travail attendu
		Respecte les délais.	Ne se soucie pas des délais	Respecte quelquefois les délais	Travail rarement hors délai	Rend souvent le travail attendu avant l'expiration des délais
Organisation	Capacité à planifier différentes tâches en établissant une liste de priorités et en les accomplissant dans le délai imparti	Travaille de manière méthodique	Travaille de façon désordonnée	Met un peu d'ordre dans son travail	Travaille de façon ordonnée	Travaille de façon méticuleuse dans un souci de logique et de cohérence
		Sait bien répartir ses tâches.	Ne se préoccupe pas de planifier de ses tâches	Planifie quelquefois certaines tâches	Planifie ses tâches	Structure ses activités de façon efficiente et proactive (planification, anticipation des aléas)
Créativité	Capacité de raisonner différemment, de rechercher, d'imaginer, de définir, de mettre en œuvre des pratiques et des idées novatrices en respectant les procédures en vigueur	Présente des options nouvelles.	Très passif. N'a jamais rien à proposer	Émet quelquefois de nouvelles idées	Présente souvent des idées novatrices et aide à les mettre en œuvre	Éprouve un réel plaisir à émettre des idées novatrices et à aider à leur mise en œuvre. Stimule les autres à faire de même.
Communication écrite	Capacité à rédiger clairement et précisément	Emploie un style clair	Écrit de façon opaque, sans aucune lisibilité	Écrit dans un style souvent difficile à cerner	Écrit dans un style clair	Écrit de façon claire et précise, dans le respect des principes et spécificités des écrits administratifs
		Ses écrits sont bien élaborés	Écrit avec beaucoup fautes, dans la négligence totale des règles élémentaires en la matière	Écrit avec quelques fautes	Écrit rarement avec des fautes	Écrit sans faute et aide les autres à s'améliorer
Qualité du travail	État d'un travail produit sans erreurs et dans le respect des normes en la matière	Rend le travail comme attendu.	Ne rend pas le travail comme attendu	Rend quelquefois le travail comme attendu	Produit le travail attendu	Fait son travail de façon très consciencieuse et produit souvent un résultat au-delà des attentes
		Cherche à réduire les erreurs.	Fait fréquemment des erreurs, exige une surveillance permanente	Fait quelquefois des erreurs	Fait des erreurs minimales	Travaille sans erreur. Toujours disposé à aider les autres à corriger les leurs

CRITÈRES	DÉFINITIONS	SOUS CRITÈRES	COTES D'APPRÉCIATION			
			1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Outils informatiques	Utilisation efficace de l'outil informatique	Maitrise les logiciels et les outils informatiques indispensables à l'exercice de la fonction	Ne sait pas utiliser l'outil informatique	À une maitrise insuffisante de l'outil informatique	Sait utiliser l'outil informatique ainsi que tous les logiciels de travail	Utilise parfaitement l'outil informatique et tous les logiciels de travail. Prête ses services aux autres.
Animer une équipe	Capacité à motiver et dynamiser un collectif de travail	Motive les agents sous sa responsabilité	Adopte une attitude démotivante pour les agents sous sa responsabilité	Ne motive pas les agents sous sa responsabilité	Sait motiver les agents sous sa responsabilité	Initie un système de motivation pour susciter régulièrement une saine émulation au sein de l'équipe
		Maintient une dynamique d'équipe	Ne se préoccupe pas de maintenir une dynamique d'équipe	Ne parvient pas toujours à maintenir une cohésion des agents placés sous sa responsabilité	Maintient une dynamique d'équipe	Se soucie constamment d'assurer une bonne cohésion au sein de l'équipe. Stimule une dynamique d'équipe
Superviser et contrôler	Capacité à s'assurer de la bonne réalisation des tâches et activités de l'équipe	Vérifie le travail de son équipe et corrige toutes les erreurs	Ne vérifie pas le travail de son équipe	Vérifie ponctuellement le travail de son équipe	Vérifie le travail de son équipe	Vérifie régulièrement le travail de son équipe et corrige toutes les erreurs
		Apporte des solutions adaptées	N'apporte aucune solution aux problèmes	Apporte rarement des solutions aux problèmes	Apporte des solutions adaptées aux problèmes	Apporte des solutions adaptées aux problèmes et veille à prévenir leur apparition
Déléguer	Capacité à partager avec les agents des tâches à responsabilité de façon à promouvoir leur compétence et alimenter leur motivation	Opère les délégations nécessaires	Concentre entièrement les responsabilités de façon exclusive	Concentre l'activité et propose seulement ponctuellement des délégations	Opère les délégations quand il le faut	Délègue de façon stimulante et efficace aux bonnes personnes de façon à promouvoir leurs compétences
		Assure le suivi et le contrôle	Ne se sent pas concerné par le suivi et le contrôle	Néglige quelquefois d'assurer le suivi et le contrôle	Assure le suivi et le contrôle	Assure régulièrement le suivi et le contrôle, stimule ses collaborateurs et les aide à s'améliorer

CRITÈRES ET INDICATEURS D'APPRÉCIATION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ET RELATIONNELLES

CRITÈRES	DÉFINITIONS	SOUS CRITÈRES	COTES D'APPRÉCIATION			
			1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Esprit critique et jugement	Savoir décomposer une situation en plusieurs éléments, en saisir les liens, établir un diagnostic et proposer des solutions.	Propose des modifications, des améliorations	En reste strictement aux consignes émanant directement de son supérieur ; ne fait pas de proposition	Propose quelquefois des améliorations	Fait de bonnes propositions à sa hiérarchie ou ses collègues pour améliorer la qualité du service	Fait des propositions pertinentes pour optimiser la qualité du service. Incite les autres à faire de même.
		Sait choisir une solution appropriée face à un problème.	Ne propose pas de solutions face à un problème	Émet rarement de bonnes propositions face à un problème	Émet souvent de bonnes propositions face à un problème	Fait toujours de bons diagnostics et propose des solutions appropriées face aux problèmes

CRITÈRES	DÉFINITIONS	SOUS CRITÈRES	COTES D'APPRÉCIATION			
			1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Discrétion	A voir de la retenue dans la divulgation d'information et être capable d'en respecter la confidentialité	Garde les informations confidentielles.	Manque de discrétion ; ne peut se retenir de divulguer les informations confidentielles	Garde parfois les informations confidentielles ; se montre indiscret par moment	Applique et respecte le principe de confidentialité	Applique et respecte totalement le principe de confidentialité ; agit de façon préventive auprès de son entourage
Sens des responsabilités	Capacité à s'engager, avec discernement, dans une action relevant de ses attributions et assumer ses choix et décisions avec conviction	Accepte facilement de nouvelles responsabilités	Opposé à toute nouvelle responsabilité	N'accepte facilement que de petites responsabilités	Accepte d'assumer de nouvelles responsabilités	Montre une grande motivation pour de nouvelles responsabilités ; aime les nouveaux challenges
		Discerne l'urgent de l'essentiel	N'arrive pas à distinguer ce qui est urgent de ce qui est essentiel	Discerne difficilement l'urgent de l'essentiel	Discerne souvent l'urgent de l'essentiel	Discerne l'urgent de l'essentiel ; fait une bonne priorisation de ses activités
		Fait face aux conséquences de ses erreurs	Ne reconnaît pas ses erreurs	Assume difficilement ses erreurs	assume les conséquences de ses erreurs	Assume pleinement les conséquences de ses erreurs et aide les autres à ne pas en commettre
		Surmonte les difficultés rencontrées	Abandonne à la moindre difficulté	Ne surmonte que quelques difficultés mineures	Surmonte les difficultés rencontrées	Surmonte toujours les difficultés rencontrées ; apporte son soutien aux autres
Travail d'équipe	Capacité à créer des liens avec les membres d'une équipe, dans un objectif commun de collaboration, tout en privilégiant la réussite du groupe.	Est disponible pour aider, se montre solidaire	Ne se préoccupe pas de l'intérêt collectif ; fait passer en premier son intérêt particulier	Parfois individualiste, concentré sur ses tâches et ses intérêts particuliers	Facilite la cohésion de l'équipe	A une influence positive au sein de l'équipe ; prône les valeurs de solidarité et d'unité
		Contribue au maintien de bonnes relations dans son milieu de travail	Entretient toujours des relations conflictuelles avec les autres	Parfois cités dans des conflits avec des collègues	Entretient de bonnes relations dans le groupe	Entretient toujours des relations paisibles ; aide à anticiper ou à gérer les conflits dans son milieu de travail
		Est ouvert aux opinions des autres	Ne considère que ses propres opinions	Quelque fois ouvert aux opinions des autres	Accorde de l'importance aux opinions des autres	Suscite régulièrement les opinions des autres et y tire les éléments essentiels pour l'atteinte des objectifs de l'équipe
Assiduité et Ponctualité	Respect des horaires de travail	Est assidu	Souvent absent (1 ou 2 fois par semaine)	Parfois absent (1 ou 2 fois par mois)	Absence exceptionnelle (1 ou 2 fois par an)	Toujours présent à son poste
		Est ponctuel au travail	Souvent en retard (1 ou 2 fois par semaine)	Parfois en retard (1 ou 2 fois par mois)	Retard exceptionnel (1 ou 2 fois par an)	Toujours ponctuel à son poste
	Capacité à s'intéresser à l'autre	Entretient de bonnes relations	Entretient toujours des relations	Entretient quelquefois des	S'entend avec son supérieur	Crée toujours les conditions

CRITÈRES	DÉFINITIONS	SOUS CRITÈRES	COTES D'APPRÉCIATION			
			1 : Largement en dessous des attentes	2 : en dessous des attentes	3 : Atteint les attentes	4 : Dépasse les attentes
Sens des relations humaines	et à établir facilement avec ses interlocuteurs une relation propice aux échanges et à la communication.	avec son supérieur hiérarchique	tendues avec son supérieur hiérarchique	relations tendues avec son supérieur hiérarchique	hiérarchique	pour garder des relations courtoises et respectueuses avec son supérieur hiérarchique
		Entretient de bonnes relations avec ses collègues	Entretient toujours des relations conflictuelles avec ses collègues ; est exclusif dans ses relations	Entretient quelquefois des relations conflictuelles avec ses collègues	S'intègre bien à son milieu de travail ; a de bons rapports avec ses collègues	Manifeste une grande faculté d'intégration et d'ouverture aux autres. Participe activement à l'instauration d'un bon climat social
		Répond aux besoins des autres.	Est indifférent aux besoins des autres	Agit de manière sélective dans sa réponse aux besoins des autres	Réagit favorablement aux besoins des autres	Répond spontanément aux besoins des autres; sensibilise son entourage à faire de même
Tolérance au stress	Capacité d'une personne à supporter et à gérer le stress produit par l'urgence d'une situation ou les pressions venues de son entourage.	Maintient le dialogue dans les situations tendues.	Incapable de maintenir le dialogue en cas de situations professionnelles tendues	A quelques difficultés à maintenir le dialogue dans les situations professionnelles tendues	Démontre une capacité à maintenir le dialogue dans les situations professionnelles tendues	Toujours serein et imperturbable dans les situations tendues ; trouve les solutions appropriées par le dialogue
		Réagit de manière rationnelle devant l'imprévu	Incapable de réagir de façon appropriée face aux situations professionnelles imprévues	Montre quelquefois de bonnes réactions face aux situations professionnelles imprévues	A de bonnes réactions face aux situations professionnelles imprévues	Appréhende et résout rapidement et sereinement les situations professionnelles complexes et inédites
Sens du service public	Avoir le souci de respecter les règles de déontologie de l'agent public, d'incarner les valeurs de la fonction publique et de servir l'intérêt général.	Respecte l'autorité.	Attitude irrespectueuse ; refus de se soumettre à l'autorité	Se montre quelquefois irrespectueux	Respectueux de l'autorité	Toujours respectueux ; se soumet à l'autorité, lui rend systématiquement compte de son activité
		Respecte le bien public	Ne respecte pas le bien public ; participe à sa destruction	Ne prend pas toujours soin du bien public	Respectueux du bien public	Toujours respectueux du bien public ; sensibilise les autres à cette fin
		Répond aux sollicitations des usagers	Très peu réceptif ; ignore les usagers	Ne prête pas toujours attention aux sollicitations des usagers	Est à l'écoute des usagers	Très réceptif aux sollicitations des usagers ; en assure un suivi constant
		Réserve un bon accueil aux usagers	Est désagréable et expéditif	Manifeste une qualité d'accueil variable ; peut paraître désagréable selon ses humeurs	Accueille bien les usagers	Très chaleureux ouvert et bienveillant ; met les usagers à l'aise

PILERS INSTITUTIONNELS DU SYSTÈME DE FORMATION CONTINUE



Bibliographie – Sitographie

- Arrêté N°0008/MENET-FP/DRH du 24 Janvier 2019 du MENETFP
- Statut Général de la Fonction Publique de Côte d'Ivoire, Chapitre III, article 7 et 8 _ Chapitre V, article 23 _Chapitre IX, article 52
- Laguigne en entretien bilan / Conduire l'entretien Professionnel : École Supérieure de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESENESR) - France
- Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines, édition 2009, Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, France, page 110 à 125
- Décrets du Burkina Faso portant modalités d'évaluation des agents des Établissements publics de l'État en situation particulière
- Décrets du Burkina Faso portant critères et modalités d'évaluation des agents de la fonction publique
- Guide de l'audit du système d'évaluation des performances professionnelles du Maroc
- L'entretien d'évaluation de Christine SCHMELTZ
- L'entretien d'évaluation annuel de Christine Vignerresse
- Processus d'évaluation des agents en Haïti
- Guide du processus de l'entretien d'évaluation du MOOC
- Guide RH page 75 à 84
- Améliorer le système d'évaluation individuelle à la CNPS Côte d'Ivoire
- AGEFOS PME, Ile-De-France, Programme opérationnel National, « Emploi et Inclusion » 2014-2020 Centre de Gestion du BAS-RHIN, Entretien Professionnel, Guide Pratique de l'agent Évalué
- La jeune Province, Brabant Vallon, Fiche d'évaluation du 4 septembre 1997 portant le statut administratif des agents provinciaux
- CDG 31, Pôle Conseil et Emploi, Critères d'évaluation, site cdg31.fr
- Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle des commerces de gros (CCN N°3044). Mise à jour : février 2017
- SNAECSSO - l'entretien annuel d'évaluation / le guide, Mars 2013