

# UNITE XI : L'EVALUATION DES PERFORMANCES DES FONCTIONNAIRES D'ETAT

**Temps d'administration : 4 heures**

## DOCUMENTS D'ENTREE

### Objectif général

Connaître les critères de l'évaluation des performances des agents de la Fonction Publique

### Objectifs spécifiques

- 1- Identifier les principes de base du système d'évaluation des performances des agents.
- 2- Décrire la programmation des activités.
- 3- Décrire l'évaluation des résultats.
- 4- Décrire l'entretien d'évaluation.

### Pré-test :

**En te basant sur tes connaissances propres, réponds aux questions suivantes :**

- 1) Qu'est-ce qu'un entretien d'évaluation?
- 2) Qu'est-ce que le contrat d'objectifs ?
- 3) Qu'est-ce que le programme d'activités ?
- 4) Enumère les éléments du programme d'activités.
- 5) Enumère les préoccupations liées à l'évaluation des résultats.

### Méthodes d'enseignement-apprentissage

Cours interactif

Exposé débat

Travaux de groupes

Jeux de rôle

Recherche documentaire

Travaux pratiques

## INTRODUCTION

Tout fonctionnaire, dès son engagement a un devoir de résultats vis-à-vis de sa structure de base et de l'Etat à travers un contrat d'objectifs. La fonction publique, employeur représentant l'Etat se réserve le droit de contrôle sur chacun de ses employés. C'est pour cela qu'elle procède à une évaluation annuelle de chaque fonctionnaire. Comment se contrôle les performances lors de l'exécution de leurs tâches quotidiennes ? Quels sont les critères d'évaluation et qui évalue ?

### I. Définition

L'évaluation des performances d'un fonctionnaire est un dispositif qui permet de juger le travail du fonctionnaire afin de lui attribuer une note qui permettra d'avancer dans sa carrière. Elle est régie par les principes de bases suivants :

### II. Les principes de base du système d'évaluation des performances des fonctionnaires

#### 2-1 : L'attribution du pouvoir d'évaluation au supérieur hiérarchique immédiat

Sauf dérogation prévue par décret pris en Conseil des ministres, tout fonctionnaire qui justifie de plus de six mois de service en activité ou en détachement doit faire l'objet, chaque année, d'une évaluation exprimant son rendement dans le service.

Le supérieur hiérarchique immédiat de l'agent exerce le pouvoir d'évaluation sur la base d'une lettre de mission et d'une fiche d'indication des attentes.

Les lettres de mission et les fiches d'indication des attentes sont établies annuellement à l'intention des agents concernés. Ainsi, la notation est faite par le supérieur hiérarchique immédiat et sur la base du rendement de l'agent.

### **2-2 : L'obligation de suivre une procédure contradictoire**

La loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015, en son article 87, indique que les résultats attendus et ceux atteints par l'agent, ainsi que les observations du supérieur hiérarchique, font l'objet d'un entretien d'évaluation avec l'agent concerné.

L'entretien d'évaluation est une séance au cours de laquelle un supérieur hiérarchique et son subordonné examinent ensemble les résultats attendus (préalablement fixés par la lettre de mission ou par la fiche d'indication des attentes) et ceux atteints par le subordonné (contenus dans un rapport d'activités). A l'issue de l'entretien d'évaluation, une note chiffrée est arrêtée suivant une notation de un (01) à dix (10) et communiquée à l'agent.

### **2-3 : La possibilité, pour toute personne ayant intérêt à agir, de contester la note chiffrée.**

La note chiffrée attribuée peut être contestée par toute personne ayant intérêt à agir. La contestation est adressée au ministre ou au président d'institution dont relève le fonctionnaire noté, qui statue après avis du comité technique paritaire.

### **2-4 : La possibilité de sanctionner tout supérieur hiérarchique immédiat qui commettrait une faute dans la procédure d'évaluation.**

La loi prévoit que « toute évaluation jugée complaisante ou abusive expose le notateur à des sanctions disciplinaires ».

## **III. La programmation des activités**

La programmation est un exercice consistant à identifier la meilleure combinaison possible (ressources financières et matérielles, humaines, temps) pour maximaliser l'atteinte des objectifs.

Aux termes du décret n° 2003-266/PRES /PM/MFPRE du 27 mai 2003 portant normes d'élaboration des programmes et rapports d'activités dans les structures de l'Administration de l'Etat, les instruments de programmation des activités sont au nombre de deux (02) : le contrat d'objectifs (lettre de mission ou fiche d'indication des attentes) et le programme d'activités.

### **3- 1 : Le contrat d'objectifs**

Le contrat d'objectifs se veut un ensemble d'instructions et de consignes données à un agent en vue de la réalisation du programme d'activités et du bon fonctionnement de la structure à laquelle il appartient.

Il prend la forme d'une lettre de mission lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique immédiat disposant du pouvoir de notation et d'une fiche d'indication des attentes, pour les autres agents qui ne sont pas responsables de structure.

#### **3-1-1 : La lettre de mission**

Elle est une instruction écrite du supérieur hiérarchique immédiat qui fixe des objectifs à chaque collaborateur responsable de structure. Elle fait l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des structures de l'Administration de l'Etat.

Au MENA, l'imputation de la lettre de mission respecte la hiérarchie ci-après au niveau déconcentré : MENA-SG/MENA-DRENA-DPENA-CCEB-Directeur d'Ecole.

Chaque directeur de service élabore, sur la base de la lettre de mission et des Instructions Officielles de rentrée, le programme d'activités de la structure.

Les objectifs assignés dans une lettre de mission par un supérieur hiérarchique à son collaborateur découlent de ceux contenus dans sa propre lettre de mission.

La lettre de mission se présente comme une lettre administrative d'un supérieur à un subordonné. Elle doit comporter les éléments suivants : l'énoncé du contenu de la mission assignée au destinataire (principaux objectifs à atteindre) et la période d'exécution de la mission.

### **EXEMPLE DE LETTRE DE MISSION**

**MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE**

**BURKINA FASO**

**ET DE L'ALPHABETISATION**

**Unité Progrès-Justice**

-----  
**SECRETARIAT GENERAL**

-----  
**DIRECTION REGIONALE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE L'ALPHABETISATION DU NORD**      Tangaye le .....

-----  
**DIRECTION PROVINCIALE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE L'ALPHABETISATION DU YATENGA**

-----  
**CIRCONSCRIPTION D'EDUCATION DE BASE DE TANGAYE**

-----  
**N° 2016-/MENA/SG/DRENA-N/DPENA-YTG/CEB-TGY**

**L'Inspecteur**

**A**

**Monsieur le directeur de l'école de Tangaye "A"**

**OBJET** : Lettre de mission au titre de l'année 2017

Suite à la lettre de mission n° 2016-031/MENA/SG/DRENA-N/DPENA-YTG du 15 juillet 2016 qui m'a été adressée par Monsieur le Directeur Provincial de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation du Yatenga et conformément à vos attributions, je vous invite, par la présente, à élaborer votre programme d'activités au regard des objectifs ci-après :

- gérer rationnellement les ressources ;
- élaborer et mettre en œuvre un Plan d'Amélioration Collectif (PAC) et suivre la mise en œuvre des Plans d'Amélioration Individuels (PAI) ;
- élaborer des fiches d'indication des attentes pour chacun des enseignants de l'école ;
- contribuer à la formation initiale et continue des enseignants ;
- améliorer les taux de succès dans les classes intermédiaires et au CEP ;
- organiser les évaluations trimestrielles ;
- assurer un enseignement de qualité dans votre école ;
- gérer le courrier ;
- promouvoir les activités culturelles et sportives ;
- rédiger le rapport de mise en œuvre du programme d'activités ;
- contribuer à la mise en œuvre de la mobilisation sociale ;
- évaluer les enseignants.

Je vous informe que les résultats auxquels vous parviendrez, dans le cadre de l'exécution de la présente lettre de mission, serviront de base pour votre notation au titre de l'année 2017.

Dès à présent, je puis vous assurer de ma disponibilité à vous appuyer dans votre mission.

**Noufou P. OUEDRAOGO**

Chevalier de l'Ordre du Mérite

**3-1-3 : Le programme d'activités**

Le programme d'activités est un calendrier d'activités complémentaires ou consécutives dans le but de réaliser des objectifs définis.

Le programme d'activités précise les objectifs du service en indiquant les activités à entreprendre, leur délai de réalisation, les résultats attendus et les contraintes de réalisation.

Le programme d'activités d'une structure est constitué éventuellement des programmes des différentes unités qui la composent. Le programme de chaque structure est paraphé par les responsables et adopté par le supérieur hiérarchique immédiat.

Le programme d'activités de l'école est validé par le Chef de Circonscription d'Education de Base et celui de la CEB est validé par le DPENA.

Le programme d'activités est établi sur la base d'une lettre de mission.

Le programme d'activités est un tableau comportant six (06) colonnes qui sont :

- **Le numéro d'ordre**
- **L'objectif**

L'objectif est un résultat mesurable dans un délai déterminé et dont la réalisation est prévue au cours de la période de référence. Il doit être libellé de manière claire et concise, en employant, de préférence, les verbes d'action à l'infinitif. L'objectif doit être assorti d'indicateurs de réussite ou de performances quantifiables, mesurables et contrôlables. L'indicateur peut être quantitatif ou qualitatif.

Les objectifs sont numérotés de un (01) à « n ». Cette démarche répond à deux soucis majeurs :

- la comptabilisation rapide des objectifs retenus;
- l'identification des objectifs sur la fiche « A » d'évaluation et de notation des agents de la Fonction Publique.

- **L'activité**

L'activité est un ensemble d'actions dont l'exécution mène à la réalisation d'un objectif. Elle doit être détaillée et sa réalisation mesurable en termes quantitatifs, qualitatifs et de délai.

- **L'échéance**

L'échéance est la date limite de réalisation d'une activité. L'échéance de l'objectif correspond à la date de réalisation de la dernière activité.

- **La contrainte de réalisation**

La contrainte de réalisation est un facteur critique souvent exogène pouvant empêcher, arrêter ou ralentir l'atteinte des objectifs. Il s'agit généralement des facteurs liés aux moyens et aux ressources spécifiques, à la coopération d'autres services, à un appui extérieur indispensable, etc.

- **Le résultat attendu**

Le résultat attendu est la réalisation matérielle de l'objectif.

## **PROGRAMME D'ACTIVITES DE L'ECOLE PRIMAIRE PUBLIQUE DE TANGAYE « A », AU TITRE DE L'ANNEE SCOLAIRE 2016-2017**

**I. INTRODUCTION** (Rappel des attributions de la structure et des objectifs contenus dans la lettre de mission).

### **II. PROGRAMMATION DES ACTIVITES**

<b>No d'ordre</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Activités</b>	<b>Echéances</b>	<b>Contraintes de réalisation</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>01</b>	<b>Gérer rationnellement les ressources</b>	Répartir les enseignants dans les classes	17/09/2016	Insuffisance de personnel	Les enseignants sont rationnellement repartis dans les classes
		Mettre du matériel à disposition des enseignants	30/09/2016	Néant	Le matériel est mis à la disposition des enseignants
		Distribuer des fournitures scolaires aux élèves	05/10/2016	Insuffisance de manuels et fournitures	Les fournitures scolaires sont distribuées aux élèves

<b>02</b>	<b>Elaborer un PAC et suivre la mise en œuvre des PAI</b>	Organiser un test de niveau dans chaque classe	20/10/2016	Néant	Un test de niveau est organisé dans chaque classe
		Collecter les PAI	30/10/2016	Néant	Les PAI sont collectés
		Elaborer le PAC	31/10/2016	Néant	Le PAC est élaboré
		Suivre la mise en œuvre du PAI	30/06/2017	Néant	Les activités prévues au titre des PAI ont été exécutées
<b>03</b>	<b>Elaborer avec chaque enseignant une fiche d'indication des attentes</b>	Elaborer avec chaque enseignant la fiche d'indication des attentes	30/10/2016	Néant	Les fiches d'indication des attentes sont élaborées, attestées par le CCEB et remises aux enseignants
<b>04</b>	<b>Contribuer à la formation continue des enseignants</b>	Effectuer les visites de classe	30/06/2017	Néant	Les visites de classe sont effectuées
		Animer les Groupes d'Animation Pédagogiques	15/07/2017	Néant	Le Programme d'activités des GAP est élaboré et exécuté
		Encadrer les élèves – maîtres	30/06/2017	Néant	Les élèves – maîtres sont encadrés
		Participer activement aux stages de recyclage	30/06/2017	Néant	La participation des maîtres aux stages de recyclage est effective
		Participer activement à la conférence pédagogique	30/06/2017	Néant	La participation des maîtres aux conférences pédagogiques est effective
<b>05</b>	<b>Améliorer le taux de succès dans les classes intermédiaires et au CEP</b>	Effectuer les visites de classe	30/06/2017	Néant	Les visites de classe sont effectuées
		Organiser la quinzaine critique	30/06/2017	Néant	La quinzaine critique est organisée
		Organiser deux examens blancs	30/06/2017	Néant	Deux examens blancs sont organisés
		Contrôler des aides pédagogiques	30/06/2017	Néant	Les aides pédagogiques sont contrôlés

<b>No d'ordre</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Activités</b>	<b>Echéances</b>	<b>Contraintes de réalisation</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>06</b>	<b>Organiser les évaluations trimestrielles</b>	Amender et viser les sujets des évaluations	30/06/2017	Néant	Les sujets d'évaluation sont amendés et visés
		Effectuer au moins une évaluation par trimestre et transmettre les résultats à la CEB	30/06/2017	Néant	Au moins une évaluation est faite par trimestre et les résultats sont transmis à la CEB
<b>07</b>	<b>Assurer un enseignement de qualité à l'école</b>	Analyser avec les enseignants, les résultats des évaluations en conseil des enseignants	30/06/2017	Néant	Les résultats des évaluations sont analysés en conseil des enseignants
		Proposer des solutions de remédiation aux difficultés soulevées	30/06/2017	Néant	Des solutions de remédiation sont proposées aux difficultés soulevées

		Contrôler, amender et viser le contenu des préparations	30/06/2017	Néant	Le contenu des préparations est contrôlé, amendé et visé
		Contrôler les aides pédagogiques	30/06/2017	Néant	Les aides pédagogiques sont contrôlés
<b>08</b>	<b>Gérer le courrier</b>	Enregistrer, traiter et faire circuler le courrier arrivé	30/06/2017	Néant	Le courrier arrivé est traité
		Traiter et transmettre le courrier départ	30/06/2017	Néant	Le courrier départ est traité et transmis dans les délais
<b>09</b>	<b>Promouvoir les activités culturelles et sportives</b>	Organiser au sein de l'école des activités culturelles et sportives	30/06/2017	Néant	Les activités culturelles et sportives sont organisées
		Faire participer l'école aux compétitions culturelles et sportives (OSEP)	30/06/2017	Néant	L'école prend part aux compétitions culturelles et sportives (OSEP)
<b>10</b>	<b>Rédiger le rapport de mise en œuvre du programme d'activités</b>	Rédiger les différents rapports périodiques et rapport annuel d'activités et les transmettre	30/06/2017	Néant	Les différents rapports périodiques et rapport annuel d'activités sont rédigés et transmis
<b>11</b>	<b>Contribuer à la mise en œuvre de la mobilisation sociale</b>	Réaliser les actions de sensibilisation sur la scolarisation des filles	30/06/2017	Néant	Les activités de sensibilisation sur la scolarisation des filles sont menées
		Promouvoir la cantine endogène	30/10/2016	Néant	la cantine endogène est créée
<b>12</b>	<b>Evaluer les enseignants</b>	Organiser les entretiens d'évaluation et transmettre les fiches de notation des enseignants	15/07/2017	Néant	Les entretiens d'évaluation sont organisés et les fiches de notation des enseignants transmises.

Tangaye, le... septembre 2016

Le Directeur de l'école

L'Inspecteur Chef de la Circonscription

**SANOUH Brahim Prosper**  
Chevalier de l'Ordre du Mérite

**Noufou P. OUEDRAOGO**

### 3-1-4 : La fiche d'indication des attentes

La fiche d'indication des attentes est l'outil dans lequel sont précisées les tâches assignées à l'agent, les résultats attendus, ainsi que toutes les exigences du bon fonctionnement de la structure.

La fiche d'indication des attentes est remise au collaborateur au plus tard le 31 janvier de l'année de référence.

Pour le cas spécifique de l'enseignant, il reçoit sa fiche d'indication des attentes de son directeur d'école au plus tard le 30 septembre.

La fiche d'indication des attentes est élaborée à partir du programme d'activités de l'unité administrative et du texte d'organisation de l'emploi de l'agent.

Pour ce faire, la fiche d'indication des attentes de l'enseignant est établie sur la base du programme d'activités de l'école, de la répartition mensuelle de la classe, du Plan d'Amélioration Individuelle de la classe et du texte portant organisation des emplois spécifiques du MENA.

La fiche d'indication des attentes tient en deux (02) tableaux :

- le premier tableau est consacré, d'une part, à l'identification de l'agent à qui on veut assigner des objectifs de rendement, et d'autre part, à celui du notateur, c'est-à-dire du supérieur hiérarchique immédiat de l'agent ;
- le second tableau contient les attentes assignées à l'agent. Le tableau reprend les mêmes colonnes que le programme d'activités, à l'exception, toutefois, de celle relative aux objectifs.

La fiche d'indication des attentes se présente comme suit :

### EXEMPLE DE FICHE D'INDICATION DES ATTENTES AU TITRE DE L'ANNEE SCOLAIRE 2016-2017

**MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE  
ET DE L'ALPHABETISATION**

**BURKINA FASO**

-----  
**SECRETARIAT GENERAL**

**Unité Progrès-Justice**

-----  
**DIRECTION REGIONALE DE L'EDUCATION NATIONALE  
ET DE L'ALPHABETISATION DU NORD**

-----  
**DIRECTION PROVINCIALE DE L'EDUCATION NATIONALE  
ET DE L'ALPHABETISATION DU YATENGA**

-----  
**CIRCONSCRIPTION D'EDUCATION DE BASE DE TANGAYE**

-----  
**ECOLE PRIMAIRE PUBLIQUE DE TANGAYE « A »**

#### **I. Identité de l'agent et du supérieur hiérarchique**

Nom et prénom(s) : ABDOULAYE Ousmane				
Matricule : 540 718H		Emploi : IC	Période d'évaluation : 15 sept 2016 au 31 juillet 2017	
Catégorie B, échelle 1, 1 <sup>re</sup> classe, 2 <sup>e</sup> échelon.			Classe tenue : CE1 Titulaire	
Nom, prénom (s) du supérieur hiérarchique immédiat : SANOU Brahima Prosper Instituteur Principal				
Fonction : Directeur d'école				

#### **II. Attentes assignées à l'agent**

N° d'ordre	Attentes	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultats attendus
1	Elaborer, faire viser et fixer les affichages réglementaires sur un tableau en classe	30/09/2016	Néant	Les affichages réglementaires sont élaborés, visés et fixés sur un tableau en classe

2	Elaborer et mettre en œuvre au moins un Plan d'Amélioration Individuel de la classe	15/7/2017	Néant	Un Plan d'Amélioration Individuel de la classe est au moins élaboré et mis en œuvre
3	Préparer quotidiennement les cours dans un cahier de préparations ou sur des fiches de préparations en respectant les programmes d'enseignement	15/7/2017	Néant	Les cours sont quotidiennement préparés dans un cahier de préparations ou sur des fiches de préparations en respectant les programmes d'enseignement
4	Dispenser les cours aux élèves en respectant le contenu du cours préparé, les horaires officiels, l'emploi du temps	15/7/2017	Néant	Les cours sont dispensés aux élèves dans le respect des horaires officiels, l'emploi du temps. Le volume horaire de 960 heures est respecté
5	Administrer et corriger au moins deux devoirs par jour sur les cahiers de devoirs	15/7/2017	Large effectif	2 devoirs au moins sont administrés et corrigés par jour sur les cahiers de devoirs
6	Effectuer au moins une composition par trimestre sur les cahiers de compositions	15/7/2017	Néant	Une composition au moins est effectuée par trimestre sur les cahiers de compositions
7	Proposer les résultats de fin d'année au conseil des enseignants pour appréciation	15/7/2017	Néant	Les résultats de fin d'année sont proposés au conseil des enseignants pour appréciation
8	Elaborer le mémorandum de la classe	15/7/2017	Néant	Le mémorandum de la classe est élaboré
9	Tenir à jour les cahiers de bord, de roulement et le registre d'appel journalier	15/7/2017	Néant	Les cahiers de bord, de roulement et le registre d'appel journalier sont tenus à jour
10	Participer aux conseils des enseignants	15/7/2017	Néant	Le maître participe aux conseils des enseignants
11	Réaliser les activités culturelles et sportives	15/7/2017	Néant	Les activités culturelles et sportives sont réalisées
12	Réaliser un projet de vie scolaire (éducation citoyenne, environnementale, hygiène/santé, assainissement)	15/7/2017	Néant	Un projet de vie scolaire est réalisé

Tangaye, le .....

Le maître titulaire de la classe

Le directeur d'école

ABDOULAYE OUSMANE

SANOU H. Brahima Prosper

### 3-2. Le rapport d'activités

Le rapport d'activités est un instrument d'évaluation des performances des structures administratives. C'est également un instrument d'aide à la programmation, dans la mesure où celui-ci conclut sur des recommandations dont il faut tenir compte dans le programme d'activités de la prochaine période de référence.

Le rapport d'activités s'élabore sur la base du programme d'activités de la structure administrative et des résultats obtenus dans l'exécution des différentes activités.

Le rapport d'activités comporte, au niveau des activités programmées (1<sup>er</sup> tableau), les mêmes rubriques que le programme d'activités, à l'exception des colonnes relatives aux échéances, aux contraintes de réalisation et aux résultats attendus, qui font place aux résultats attendus, aux résultats atteints et aux écarts.



Ensuite, les écarts relevés font l'objet d'une analyse avant la description des activités réalisées hors programme dans un second tableau de quatre (4) colonnes (numéro d'ordre, activités, résultats atteints, durée de réalisation). Enfin,

une conclusion permet de tirer des leçons éventuelles et de faire des suggestions.

A chaque niveau de la pyramide pédagogique, le rapport d'activités est élaboré par le premier responsable de la structure, avec la collaboration de tous les agents.

#### **IV. L'évaluation des résultats**

Les préoccupations liées à l'évaluation des résultats sont de trois ordres :

- que faut-il évaluer ?
- qui doit évaluer ?
- suivant quelle procédure.

##### **4-1 : Que faut-il évaluer ?**

Depuis la Réforme Globale de l'Administration Publique, les critères d'évaluation des agents de la Fonction Publique sont fonction de leur position dans la hiérarchie.

Les agents qui ont la qualité de supérieur hiérarchique immédiat sont évalués et notés sur la base du taux de réalisation des programmes d'activités de la structure dont ils sont responsables.

Le rendement des agents de la Fonction Publique, qui n'ont pas la qualité de supérieur hiérarchique immédiat, s'évalue sur la base des critères suivants :

- la compétence professionnelle ;
- la conscience professionnelle ;
- le sens du service public.

La compétence professionnelle prend en compte l'efficacité, le sens de l'organisation, l'esprit d'initiative.

La conscience professionnelle regroupe les aspects liés à la ponctualité, à l'assiduité, à la probité.

Quant au sens du service public, il se focalise sur l'esprit de sacrifice, le respect du bien public, le respect de la hiérarchie.

##### **4-2 : Qui doit évaluer ?**

La question «qui doit procéder à l'évaluation des résultats ?» revient à déterminer qui est investi du pouvoir d'évaluation.

Le pouvoir d'évaluation appartient au Supérieur Hiérarchique Immédiat qui l'exerce sur la base d'un contrat d'objectifs établi annuellement avec chaque agent.

Au MENA, le Directeur d'école est le SHI de l'enseignant ; le Chef de Circonscription d'Education de Base est le SHI du Directeur d'école.

##### **4-3 : Suivant quelle procédure ?**

L'article 87 de la 081-2015/CNT du 24 novembre 2015, disposent que les résultats attendus et ceux atteints par l'agent ainsi que les observations du Supérieur Hiérarchique Immédiat font l'objet d'un entretien d'évaluation avec l'agent.

A l'issue de l'entretien d'évaluation, une note chiffrée est arrêtée suivant une cotation de un (01) à dix (10) et communiquée à l'agent concerné.

La procédure d'évaluation individuelle se résume donc à un entretien d'évaluation au vu d'un contrat d'objectifs (lettre de mission ou fiche d'indication des attentes), d'un programme d'activités et d'un rapport d'activités.

Par nature, l'entretien d'évaluation est un exercice délicat à mener à cause des enjeux tant pour l'administration, le SHI que pour l'agent. La difficulté est d'autant plus grande du fait que notre pays n'a pas l'habitude de ce système d'origine américaine dont la maîtrise demande du temps et de l'exercice.

#### **V. L'entretien d'évaluation**

##### **5-1 : Préparer l'entretien**

Réfléchir sur le travail d'une année ne s'improvise pas si on veut éviter le désordre, le manque de temps et les omissions. Il est donc indiqué que l'évalué et l'évaluateur préparent l'évaluation.

### **5-1-1: La préparation du supérieur hiérarchique immédiat**

Voici les dispositions à prendre pour réussir un bon entretien d'évaluation :

- prendre rendez-vous avec chaque collaborateur une à deux semaines à l'avance. Il va sans dire que le vendredi à 17 h 30 n'est pas le moment indiqué pour débiter un entretien d'évaluation ;
- prévoir la durée de l'entretien en sachant qu'il n'y a pas de durée type, puisque tout dépend de l'importance de la fonction occupée et du nombre de personnes à évaluer. Cependant, trop court, l'entretien sera frustrant pour l'évalué ; trop long, il sera fatiguant et démotivant. Il faut trouver la juste mesure, entre une et deux heures d'entretien ;
- s'assurer une tranquillité totale pendant l'entretien dont la durée doit être intégralement consacrée à évaluer. Il faut donc se couper des visites et des appels téléphoniques ;
- bien choisir le lieu d'entretien que ce soit le bureau du SHI ou un endroit neutre ;
- se doter d'une documentation minimum appropriée, notamment, la lettre de mission, le programme d'activités ou le contrat d'objectifs et, le cas échéant, le rapport d'activités ;
- imaginer l'entretien à partir des faits saillants relatifs aux succès, aux échecs, aux causes des défaillances et se préparer à écouter, comprendre et dialoguer sans culpabilité, sans arrogance, sans rancune, mais construire son jugement uniquement à partir des faits.

### **5-1-2 : De la préparation du collaborateur**

Le succès de l'entretien dépend, en partie, de l'attitude de l'évalué qui doit s'y préparer sérieusement afin d'éviter les mauvaises surprises.

- Se doter des mêmes documents que le SHI, car les faits sont les mêmes.
- Evaluer le résultat, le plus objectivement possible, en identifiant correctement les causes des succès et des échecs.
- Identifier les correctifs souhaités (formation, mutation, mobilité interne) et se préparer à argumenter sans agressivité et sans oublier que le SHI ne doit pas perdre la face.

### **5-2 : Introduire l'entretien**

Les premières impressions sont, en général, les bonnes et préfigurent le succès ou l'échec d'un entretien.

- Accueillir franchement, cordialement dans une ambiance de confiance, afin de mettre le collaborateur à l'aise.
- Rappeler les objectifs de l'entretien d'évaluation/notation.
- Annoncer le temps et préciser que c'est à titre indicatif et qu'on lui consacrer le temps qu'il faudra.
- Proposer un plan d'entretien.

### **5-3 : Conduire l'entretien**

Le SHI doit veiller à n'oublier aucun thème important à cette étape de la recherche conjointe d'ajustements mutuels en vue d'un dénouement heureux.

#### **5-3-1: Du bilan de l'année écoulée**

Le SHI commence par entendre la version du collaborateur à propos des résultats, des écarts par rapport aux objectifs et des causes des écarts. En cas de désaccord, ils rechercheront ensemble les accords possibles. C'est le moment pour le SHI de :

- savoir féliciter le collaborateur pour ses performances dignes d'éloges, car un collaborateur dont on a reconnu chaleureusement les mérites acceptera plus facilement d'être critiqué sur ses points faibles ;

- savoir faire des critiques à bon escient, de façon claire et sans détour mais sans mettre en cause la personne du collaborateur qu'on doit aider à progresser au lieu de la rabaisser, de lui faire perdre la face.

### **5-3-2 : Des améliorations souhaitées.**

Il s'agit de rechercher, avec le collaborateur, ce qu'il est souhaitable et possible de faire pour améliorer ses prestations : formation, information, moyens supplémentaires. Il va sans dire que le SHI ne peut promettre que ce que l'administration peut honorer.

### **5-3-3 : De la conclusion de l'entretien**

Il s'agit de :

- remplir la deuxième partie de la fiche d'évaluation/notation. Et pour ce faire :
- rédiger la synthèse de l'entretien d'évaluation avec le collaborateur, en veillant à ce qu'elle reflète fidèlement le contenu et la qualité de l'entretien. En cas de désaccord irréductible, préciser, par écrit, la teneur de ce désaccord.
- rédiger un bilan rectifié issu de l'entretien en s'aidant de la grille de concordance.
- mentionner la note globale définitive au terme de l'entretien. Cette note n'est que la moyenne des notes des objectifs retenus.
- mettre fin à l'entretien sur une note amicale, une remarque positive à l'image de l'accueil fait au collaborateur au début de l'entretien.

Les critères d'évaluation des agents de la Fonction Publique étant fonction de la position de ceux-ci dans la hiérarchie, les agents investis du pouvoir de notation sont notés suivant la fiche d'évaluation et de notation dite « A », tandis que ceux qui ne sont pas investis dudit pouvoir sont notés suivant la fiche « B ».

### **5-3-4: Le calendrier de transmission du contrat d'objectifs et d'évaluation.**

Le calendrier de transmission du contrat d'objectifs et d'évaluation est le suivant :

- le Directeur d'école primaire publique reçoit sa lettre de mission du Chef de la CEB le 15 septembre au plus tard ;
- il élabore, de concert avec l'équipe école, le programme d'activités de l'école qu'il transmet au Chef de la CEB le 30 septembre au plus tard ;
- l'enseignant est évalué par le Directeur d'école sur la base de la compétence professionnelle, de la conscience professionnelle et du sens du service public, le 15 juillet au plus tard.

La note chiffrée est communiquée à l'agent à l'issue d'un entretien d'évaluation. En cas de désaccord, l'agent dispose du recours administratif et du recours juridictionnel.

Les fiches d'évaluation sont remplies en trois exemplaires. L'évalué est bénéficiaire d'une copie, le chef de la CEB conserve une autre copie au dossier individuel de l'agent et l'autre est transmise par voie hiérarchique à la Direction des Ressources Humaines(DRH) dans un délai de quinze (15) jours maximum à compter de la date de communication à l'agent.

## **CONCLUSION**

L'évaluation du travailleur est la condition pour celui-ci de bénéficier d'un avancement. C'est aussi l'occasion pour le supérieur hiérarchique de mesurer le degré d'atteinte des résultats. C'est donc un acte administratif auquel tout agent doit se soumettre.

L'évaluation des performances se fait sur la base de principes que les acteurs doivent impérativement respecter sous peine de sanctions.

## **DOCUMENTS DE SORTIE**

### **Post-test**

**Après avoir parcouru l'unité, répondez aux questions suivantes :**

- 1) Qu'est-ce qu'un entretien d'évaluation?
- 2) Qu'est-ce que le contrat d'objectifs ?
- 3) Qu'est-ce que le programme d'activités ?
- 4) Enumère les éléments du programme d'activités.
- 5) Enumère les préoccupations liées à l'évaluation des résultats.

### **CORRIGE**

- 1) *Un entretien d'évaluation est une séance de travail au cours de laquelle un supérieur hiérarchique et son subordonné examinent ensemble les résultats attendus et ceux atteints par le subordonné.*
- 2) *Le contrat d'objectifs est un ensemble d'instructions et de consignes données à un agent en vue de la réalisation du programme d'activités et du bon fonctionnement de la structure à laquelle il appartient.*
- 3) *Le programme d'activités est un calendrier d'activités complémentaires ou consécutives dans le but de réaliser des objectifs définis.*
- 4) *J'énumère les éléments du programme d'activités : le numéro d'ordre, l'objectif, le résultat attendu, l'activité, l'échéance, la contrainte de réalisation.*
- 5) *Les préoccupations liées à l'évaluation des résultats sont :*
  - *Que faut-il évaluer ?*
  - *Qui doit évaluer ?*
  - *Suivant quelle procédure ?*

## **UNITE XII : Le Comité de Gestion (COGES) de l'école**

**Temps d'administration** : 4 heures

### **DOCUMENTS D'ENTREE**

#### **Objectifs généraux**

1. Connaître la philosophie du COGES
2. Connaître l'organisation et le fonctionnement du COGES

#### **Objectifs spécifiques**

1. Définir le COGES
2. Donner les missions du COGES
3. Décrire les principes de fonctionnement du COGES
4. Décrire le processus de mise en place du COGES
5. Décrire les rôles et les attributions des acteurs du COGES
6. Donner la composition du bureau exécutif du COGES
7. Expliquer le processus de mise en œuvre des activités du COGES

#### **Pré-test :**

**En te basant sur tes connaissances propres, réponds aux questions suivantes :**

1. Qu'est-ce que le COGES ?
2. Donne trois missions du COGES.
3. Quelle est la composition du bureau exécutif du COGES ?
4. Cite trois principes de fonctionnement d'un COGES.
5. Donne les grandes étapes de mise en place d'un COGES.
6. Cite deux acteurs du suivi interne.

#### **Méthodes d'enseignement-apprentissage**